



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

David Urbánek

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **David Urbánek**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

BARČÍK, T. Strategický marketing. Právo - edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.

KNÁPKOVÁ, A. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

.....  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

.....  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Anotace**

V této práci bude za pomoci nástrojů finanční analýzy provedena analýza firmy Hotel Černá Hora a.s.. V teoretické části budou tyto nástroje vymezeny a definovány. Na základě takto vydefinovaných pojmů bude následně vytvořena finanční analýza zvoleného podniku, na jejímž základě budou doporučeny případné změny, které by mohli přispět ke zlepšení situace v podniku.

## **Annotation**

In this paper, there will be financial analysis done for the company Hotel Černá Hora a.s.. In theoretical part, there will be all theory which will be needed for further work. In practical part of the work, all the tools of financial analysis described in previous part will be used to analyze the company. Last part of this paper will be focusing on recommendations for this company to further improve their financial situation.

**Klíčová slova**

Finanční analýza, SWOT analýza, SLEPTE, Absolutní ukazatele, Poměrové ukazatele

**Key words**

Financial analysis, SWOT analysis, SLEPTE, Absolute indicators, Ratio indicators

### **Bibliografická citace**

URBÁNEK, David. Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119670>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. dubna 2019

-----  
Podpis

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí Ing. Kateřině Fojtů za vedení, připomínky a užitečné rady při vypracování bakalářské práce. Díky tímto patří i oběma rodičům a přítelkyni za psychickou podporu v průběhu psaní práce.



# OBSAH

ÚVOD .....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	13
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	14
1.2 SLEPTE ANALÝZA .....	14
1.2.1 Sociální faktory.....	14
1.2.2 Legislativní faktory .....	14
1.2.3 Ekonomické faktory.....	15
1.2.4 Politické faktory .....	15
1.2.5 Technologické faktory .....	15
1.2.6 Ekologické faktory.....	15
1.3 PORTEROVA ANALÝZA 5F .....	15
1.4 MCKINSEYHO MODEL 7S .....	16
1.4.1 Strategie .....	17
1.4.2 Sdílené hodnoty.....	17
1.4.3 Struktura.....	17
1.4.4 Systémy.....	17
1.4.5 Styl.....	17
1.4.6 Spolupracovníci .....	18
1.4.7 Schopnosti.....	18
1.5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	18
1.5.1 Soustavy ukazatelů.....	18
1.5.2 Absolutní ukazatele .....	20
1.5.3 Rozdílové ukazatele.....	21
1.5.4 Poměrové ukazatele .....	22
1.6 VÝZNAM FINANČNÍ ANALÝZY .....	29
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>32</b>
2.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	32
2.1.1 Historie společnosti .....	33
2.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	34
2.3 SPLEPTE ANALÝZA .....	34
2.3.1 Sociální faktory.....	34
2.3.2 Legislativní faktory .....	35
2.3.3 Ekonomické faktory.....	35

2.3.4	<i>Politické faktory</i>	36
2.3.5	<i>Technologické faktory</i>	36
2.3.6	<i>Ekologické faktory</i>	36
2.4	PORTEROVA ANALÝZA	37
2.4.1	<i>Konkurence</i>	37
2.4.2	<i>Produkty</i>	37
2.4.3	<i>Dodavatelé</i>	38
2.4.4	<i>Zákazníci</i>	38
2.4.5	<i>Nové firmy vstupující na trh</i>	38
2.5	MCKINSEYHO ANALÝZA 7S	39
2.5.1	<i>Strategie</i>	39
2.5.2	<i>Struktura</i>	39
2.5.3	<i>Systémy</i>	39
2.5.4	<i>Styl</i>	40
2.5.5	<i>Spolupracovníci</i>	40
2.5.6	<i>Schopnosti</i>	40
2.5.7	<i>Sdílené hodnoty</i>	40
2.6	FINANČNÍ ANALÝZA	41
2.6.1	<i>Soustavy ukazatelů</i>	41
2.6.2	<i>Absolutní ukazatele</i>	43
2.6.3	<i>Rozdílové ukazatele</i>	53
2.6.4	<i>Poměrové ukazatele</i>	55
2.6.5	<i>Shrnutí finanční analýzy</i>	76
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>	<b>78</b>
3.1	ZMĚNA CENOVÉ POLITIKY HOTELU	78
3.2	KAPITALIZACE PŮJČKY SPŘÍZNĚNÉ OSOBY	80
3.3	ZMÍRNĚNÍ RŮSTU OSOBNÍCH NÁKLADŮ,	82
3.4	ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY SLUŽEB	84
3.5	ZLEPŠENÍ MARKETINGU HOTELU	85
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Finanční analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů dnešní doby pro firmy, které chtějí optimalizovat procesy a vedené firmy. V rámci vytváření finanční analýzy u jednotlivých firem lze rozpoznat problémové oblasti a zobrazit skutečnou finanční situaci dané firmy. Tyto informace mohou sloužit nejen vlastníkům, ale i bankám, investorům a zainteresovaným externím subjektům. Data a informace nezbytné k finanční analýze lze získat z výkazů rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow, nicméně pro důkladnou analýzu je nutné nahlédnout i do interního účetnictví podniku a konzultovat případné nejasnosti s vedením či zaměstnanci podniku.

Hotelové prostředí a rekreace jako taková patří neodmyslitelně k podnikatelskému prostředí a dá se považovat za jednu z významných položek, za kterou domácnosti utrácejí. Tato tendence je dána hlavně pomyslné potřebě člověka chtít si odpočinout a právě hotel, jež jsem si vybral k analýze nabízí širokou škálu možností pro rekreaci a odpočinek. Mimo rekreaci se v hotelu nachází i v okolí velice oblíbená restaurace sladovna, která nabízí široký repertoár jídel a tuzemských specialit.

U jednotlivých ukazatelů je nutné správně interpretovat výsledky a přidávat do kontextu podniku, kdy některé ukazatele mohou být pro určitý typ podnikání bezcenné a jiné naopak kritické. K sestavení finanční analýzy Hotel Černá Hora, a.s. byly využity výkazy z let 2013-2018, v některých případech nejasností vnitropodnikové účetnictví a znalosti vedení a vedoucího účetního hotelu.

Všechny tyto faktory a data je nutné propojit s využitými ukazateli a zobrazit pravý obraz finanční situace podniku. Takto získané výsledky je zároveň nezbytné správně interpretovat a nezkruslovat jejich význam. Tato praktika by mohla vést k chybám a špatným závěrům vedoucím ke špatným rozhodnutím vedení.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem práce je zpracování přehledu o finanční situaci analyzované firmy na základě principů finanční analýzy a navrhnout řešení, která by v krátkodobém i dlouhodobém měřítku situaci zlepšila. Hlavním cílem práce je tedy analyzovat podnik a na základě této analýzy podniku navrhnout efektivní řešení pro problémové oblasti. Dílčí cíle této práce se dají rozvrhnout do tří základních oblastí, a to teoretická část, analytická a návrhová část.

Teoretická část je sestavena především tak, aby vytvořila teoretický podklad práce, ze kterého bude analytická a návrhová část vycházet. V rámci teorie budou vymezeny jednotlivé ukazatele z interní a externí analýzy, jež se nadále budou využívat. V externí analýze podniku bude rozebrána například Porterova analýza 5F, McKinseyho model 7S a SLEPTE analýza. Tyto nástroje externí analýzy nám pomohou s vytvořením přesnějšího obrazu celkové finanční analýzy.

Interní analýza nabízí velké množství ukazatelů a pro tuto práci byly vybrány hlavně ukazatele s významností a vypovídací hodnotou. V této části bude tak vytvořena teoretická základna pro horizontální a vertikální analýzu, rozdílové ukazatele, podílové ukazatele, ukazatele aktivity a další. Tyto ukazatele vychází především z výkazů podniku a zaměřují se na numerické vyhodnocení finanční situace podniku

Druhá část práce vychází z teoretického základu stanoveném v první části práce a společně s ní dává podklad k navrhnutí řešení pro problematiku hotelu. Analytická část využívá výkazy z let 2013-2017 a informace poskytnuté vedoucími pracovníky. S jejich využitím vytváří obraz o celkové situaci podniku tak, aby analýza a závěry z ní vyvozené byly co nejpravdivější.

Třetí část práce, která bude v práci vypracována je nazvána návrhová. Tato část práce využije předešlé části práce a s jejich využitím budou vytvořeny návrhy pro zlepšení nejen finanční situace hotelu.

Všechny tři části práce poslouží k plnohodnotnému zobrazení situace hotelu, na základě které mohou vedoucí pracovníci vytvářet závěry a aplikovat jednotlivé návrhy do provozu.

# **1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V následujícím oddíle si definujeme hlavní teoretická východiska z oblasti finanční analýzy. Tato východiska budou zároveň použita v praktické části bakalářské práce, kde budeme analyzovat situaci podniku a vyvozovat návrhy pro zlepšení jeho situace.

## **1.1 Externí analýza podniku**

Externí analýza slouží primárně ke zhodnocení makroprostředí podniku s přesahem do mikroprostředí. V rámci teoretických východisek rozebereme hlavně modely a nástroje, které budou dále využity v praktické části této práce.

## **1.2 SLEPTE analýza**

Slepte analýza je zaměřená na prvky makroprostředí, které mohou ovlivnit podnik z vnějšku. Konkrétně jde o sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, jež mohou mít nějaký vliv. Zpravidla mají všechny tyto prvky alespoň částečný vliv na podnik, ale některé z nich mohou mít vliv mnohonásobně větší. (Kozel, 2011)

### **1.2.1 Sociální faktory**

Sociální faktory jsou vnímány z pohledu demografického. Lidé, či konkrétněji zákazníci se rozdělují do kvantitativních skupin například z pohledu věku, pohlaví, rodinného stavu, hustoty obyvatel v konkrétních částech státu, rasy nebo národnosti. (Kozel, 2011)

### **1.2.2 Legislativní faktory**

Legislativní faktory můžeme definovat jako soubor zákonů, vyhlášek a předpisů. Tyto složky legislativních prvků ovlivňují možnosti a rozhodování nejen samotného podniku, ale i zákazníků a konkurence. Příkladem legislativního prvku ovlivňující podnik může být daňový zákoník, podle kterého se podnik musí řídit. (Kozel, 2011)

### **1.2.3 Ekonomické faktory**

Vliv ekonomických faktorů může být chápán jako soubor trendů a tendencí trhu. Hlavní roli zde hraje nabídka a poptávka, do které vstupuje například koupěschopnost a kupní síla spotřebitelů. Nemalý vliv může mít i faktor kurzu jednotlivých měn, který ovlivňuje případný export podniku svých produktů do zahraničí. (Kozel, 2011)

### **1.2.4 Politické faktory**

Tato část SLEPTE analýzy se zaměřuje na vládu a její chování. Do jisté míry lze trh ovlivnit nejen zahraniční politikou, ale i důvěra a stabilita dané vlády. (Barčík, 2013)

### **1.2.5 Technologické faktory**

Technologické faktory mají v dnešní době velký vliv na schopnost podniku efektivně konkurovat ostatním. Důraz kladený právě na investice do inovací a nových technologií je v dnešní době nezanedbatelný a do jisté míry ovlivňuje většinu firem v každém oboru. (Barčík, 2013)

### **1.2.6 Ekologické faktory**

Podobně jako u technologických faktorů bylo možné sledovat nárůst zájmu a důrazu na vnímání ekologické otázky v rámci jednotlivých podniků. Ne všechny firmy na ekologický aspekt SLEPTE analýzy musí vnímat faktor stejně. Ať už se jedná o jednoduché třídění odpadů v rámci kanceláří firmy, nebo přímé ochraně životního prostředí v důsledku činnosti firmy na trhu. (Kozel, 2011)

## **1.3 Porterova analýza 5F**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se zabývá primárně vyhodnocováním hrozeb, které podniku hrozí v rámci pěti faktorů. Jedná se především o stávající konkurenci, produkty, dodavatele, zákazníky a nové firmy vstupující na trh. (Kozel, 2011)

V rámci stávající konkurence a potenciálního vstupu nových subjektů na trh hrozí firmě neefektivní využití výrobní kapacity při snížení množství prodeje za určité období. Pokud je navíc vstupní bariéra trhu příliš velká pro nové subjekty, stávající mohou nastolit takzvanou „cenovou válku“, která může ohrozit společnost ať už vysokými, či nízkými cenami. (Kozel, 2011)

Z pohledu bariéry může nastat i opačná situace a to ta, že vstupní bariéra pro vstup na daný trh je příliš nízká. Nové subjekty tak mohou s nízkými náklady konkurovat a tím snižovat rentabilitu podniku. (Kozel, 2011)

Další silou v Porterově modelu pěti sil je hrozba substitučních produktů. Substitučními produkty můžeme rozumět produkty levnější, technologicky vyspělejší nebo například kvalitnější. Taková hrozba může negativně ovlivnit cenovou politiku firmy a případně ovlivnit i zisk. (Kozel, 2011)

Dodavatele můžeme hodnotit do jisté míry zařadit do mikroprostředí podniku. Dodávky materiálu a zboží jsou pro firmu velice důležitý faktor a při správném managementu si může firma vytvořit konkurenční výhodu. Dodavatelé samotní se snaží o co nejlepší podmínky a při omezeném množství substitučních dodavatelů může být firma přinucena přistoupit na nevýhodné podmínky stanovené dodavatelem. Změna či ztráta dodavatele může být pro firmu tedy kritická. (Kozel, 2011)

Poslední složkou pěti sil jsou samotní odběratelé. Z jejich pohledu může být cena jimi odebíraných produktů minimální procento celkových odběrů. Pro firmu je toto minimální procento hlavní zdroj příjmů, což může při změně v myšlení a výběru produktů odběrateli znamenat velký zásah do prodeje společnosti. (Kozel, 2011)

## **1.4 McKinseyho model 7S**

Model pojmenovaný podle stejnojmenné poradenské firmy je modelem vytvořeným pro analyzování nejdůležitějších prvků v řízení společnosti, pro vytvoření úspěšného podnikání. V rámci tohoto modelu se zohledňuje strategie, strukturu, systémy, styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Dohromady tyto prvky vytvářejí obraz společnosti, který může dále pomoci při reorganizaci, či jiných změnách potřebných k zefektivnění formy jako takové. (Růčková, 2015)



McKinseyho model jednotlivé prvky dále rozděluje na „silné“ a „měkké“ S, podle jejich významu a dohledatelnosti v případě změny. Jednotlivé prvky jsou navíc vzájemně provázány a změna jednoho faktoru může dále vyvolat změny i v dalších oblastech. (Růčková, 2015)

#### **1.4.1 Strategie**

Strategie může být definována jako konkrétní pojmenování cílů, jež chce podnik dosáhnout. (Růčková, 2015)

#### **1.4.2 Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty pro podnik spočívají nejen ve sdílení hodnot vedení podniku, ale i ve firemní kultuře, mezi zaměstnanci a „poslání“, kterého má podnik dosáhnout svým působením. (Růčková, 2015)

#### **1.4.3 Struktura**

Struktura podniku vypovídá hlavně o organizační struktuře pracovníků a mechanismu, jež je využíván k řízení pracovníku a podniku samotného. Struktura jako taková se dá považovat za velice důležitou a může ovlivnit rozdělení pravomocí a spokojenost pracovníků. (Růčková, 2015)

#### **1.4.4 Systémy**

Systémy podniku zahrnují nejen procesy probíhající vně podniku, ale i technické a informační systémy využívané spolupracovníky a zákazníky. Do systému lze zařadit i technologie využívané ke zlepšení a zjednodušení chodu podniku. (Růčková, 2015)

#### **1.4.5 Styl**

Stylem podniku můžeme rozumět charakteristický způsob, jakým podnik jedná a jakým vystupuje veřejně na trhu. (Růčková, 2015)

### **1.4.6 Spolupracovníci**

Část 7S, jež je zaměřena především na pracovníky v podniku, jejich kulturu, chování a smýšlení v rámci podniku. Rozebírá skupinu lidí jako takovou. (Růčková, 2015)

### **1.4.7 Schopnosti**

V rámci této části lze definovat jednotlivé schopnosti, znalosti a zkušenosti, které je podnik a pracovníci v něm nabídnout potencionálním zákazníkům. Schopnosti jako takové lze například otestovat metodou mystery shoppingu. (Růčková, 2015)

## **1.5 Finanční analýza podniku**

Interní analýza podniku je vytvářena především pro zjištění konkrétního stavu podniku na základě dat z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow. Na základě interní a externí analýzy lze po zpracování výsledku vyvozovat závěry a vytvořit pravdivý obraz nejen o finančním, ale i o celkovém stavu zkoumané společnosti.

V rámci Interní analýzy budou definovány opět primárně ukazatele využívané dále v praktické části práce.

### **1.5.1 Soustavy ukazatelů**

*„Jde o soustavu rovnic koncipovaných tak, že pomocí přepočtových koeficientů bylo docíleno jednoduché interpretace výsledků, neboť, klesají-li počítané ukazatele v čase, situace ve firmě se zhoršuje a naopak.“* (Růčková, 2015, p. 134)

### **Bankrotní model – Index IN05**

Bankrotní model IN05 je specifický bankrotní model právě díky respektování českých podmínek. Právě specifikum pro takové prostředí dává indexu IN05 vysokou vypovídající hodnotu. (Růčková, 2015)

Index IN05 je zároveň aktualizovanou verzí předchozího modelu IN01, který řešil stejnou problematiku. (Knápková, 2017)

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

A= aktiva/cizí kapitál

B= EBIT/nákladové úroky

C= EBIT/celková aktiva

D= tržby/celková aktiva

E= oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Pro výslednou kvalifikaci lze využít doporučené hodnoty. Pokud je IN05 vyšší než 1,6, pak podnik tvoří hodnotu. Pokud index dosahuje hodnot mezi 1,6 až 0,9, pak je podnik v šedé zóně nevyhraněných výsledků. V případě indexu menšího než 0,9, podnik nevytváří hodnotu a je úpadkový. Důležité je zmínit, že druhý vzorec „B“ může dosahovat maximální hodnoty 9. Vyšší výsledky by mohly zkreslit výsledný ukazatel Indexu IN05. (Růčková, 2015)

### **Bonitní model – Kralickův qucktest**

V rámci Kralickova qucktestu jsou vyhodnocovány čtyři rovnice, z jejichž výsledků se získává bodové ohodnocení, jež je následně zprůměrováno. Za pomoci této zprůměrované hodnoty lze výsledně získat přehled o finanční situaci podniku. (Růčková, 2015)

- A) *kvóta vlastního kapitálu* =  $(\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) \times 100$
- B) *doba splácení dluhu* =  $(\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky} - \text{finanční majetek}) / \text{bilanční cash flow}$
- C) *cash – flow v % podnikového výkonu* =  $(\text{cash flow} / \text{tržby}) \times 100$
- D) *rentabilita celk. kapitálu (ROA)* =  $\text{hospodářský výsledek po zdanění} + \text{úroky} \times (1 - \text{aktuální sazba daně ze zisku}) / \text{celková aktiva}$

Na základě výsledků lze z následující tabulky získat bodové ohodnocení jednotlivých výsledků.

**Tabulka č. 1 - Kralickův quicktest doporučené hodnoty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková 2015)

Ukazatel	Výborný	Velmi dobrý	Průměrný	Špatný	Ohrožen insolvenčí
A	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
C	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
D	> 15 %	> 12 %	> 5 %	> 0 %	negativní

Po dosažení do tabulky a zprůměrování jednotlivých známek lze vysledovat stav podniku. Při průměru nižším než 2 je podnik považován za velmi dobrý. Pokud je průměr vyšší, než 3, podnik je ve špatném stavu. (Růčková, 2015)

### 1.5.2 Absolutní ukazatele

Mezi absolutní ukazatele řadíme vertikální a horizontální analýzu výkazů podniku. Absolutní ukazatele zjišťují velikostní změny jednotlivých položek v čase a jejich rozložení v daných výkazech. Jde o základní formu finanční analýzy, která má nezanedbatelnou vypovídací hodnotu pro vedení podniku. (Růčková, 2015)

### **Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát**

Horizontální analýza výkazů je pro firmy dobrým způsobem, jak zjistit o kolik se změnili jednotlivé položky výkazů v čase, případně o kolik procent. Procentuální vyjádření je v tomto případě dobré při vytváření hloubkové analýzy několika let. (Růčková, 2015)

Vyhodnocení horizontální analýzy v rámci absolutních hodnot je pak využito především při porovnání dvou účetních období v podniku. (Růčková, 2015)

*absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období*

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

### **Vertikální analýza rozvahy**

Vertikální analýzu výkazů lze chápat jako procentuální rozložení jednotlivých položek v rámci zkoumaného výkazu. Cílem je především zjistit, jak se jednotlivé položky podílí na celkové m rozložení výkazů, popřípadě rozložení sub-kategorií. (Knápková, 2017)

### **1.5.3 Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele jsou využívány především k řízení finanční situace podniku v rámci jeho likvidity. K nejdůležitějším ukazatelům se řadí především čistý pracovní kapitál a čisté peněžní prostředky. (Knápková, 2017)

#### **Čistý pracovní kapitál**

Jedná se o ukazatele vyjadřující stav volného kapitálu, který se dá využít k hospodářské činnosti podniku. K vypočtení se dá využít rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. (Sedláček, 2011)

$$\text{ČPK} = \text{Oběžný majetek (oběžná aktiva)} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

### **Čisté pohotové prostředky**

Vzorec určuje okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. Hlavním principem je rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

Mezi peněžní prostředky se pravidelně zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož se dají rychle přeměnit na peníze. (Knápková, 2017)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

### **1.5.4 Poměrové ukazatele**

Jedná se o základní nástroj finanční analýzy. Tato analýza nahlíží na výkaz zisku a ztrát a získává z něj představu o finanční situaci podniku. Hlavní myšlenkou těchto ukazatelů je, že dávají do poměru položky jednotlivých výkazů. (Knápková, 2017)

#### **Ukazatele rentability**

Ukazatele jsou měřítkem výnosnosti vloženého kapitálu, přičemž lze zároveň sledovat ziskovost investovaného kapitálu (vytváření nových zdrojů). Ukazatele je dobré opět srovnávat s oborovým průměrem, aby nedošlo ke špatné interpretaci výsledků. (Knápková, 2017)

#### **Rentabilita tržeb - ROS**

Ukazatel je vyjádřením ziskové marže, která se dá považovat za jedno z kritérií pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Do činitele můžeme dosadit zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo EBIT. (Knápková, 2017)

Výsledné hodnocení lze interpretovat způsobem „kolik čistého zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku. Za ideální hodnoty lze považovat 5%-50%, nicméně je nutné porovnat s oborovým průměrem. (Knápková, 2017)

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

### **Rentabilita celkového kapitálu - ROA**

Ukazatel měří výkonnost (produkční sílu) podniku. V případě využití EBIT v čitateli lze změřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Ideální hodnoty je nejdůležitější hledat v oborovém průměru, nicméně v odborné literatuře je často uváděno 5% jakožto ideální hodnota. (Knápková, 2017)

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Ukazatelem je možné vyjádřit výnosnost kapitálu investovaného vlastníky podniku. Výsledek ROE by pak měl být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Výsledky je zároveň nutné porovnávat v delším časovém měřítku, jelikož může docházet k výkyvům. Ideální hodnoty by se měli pohybovat ve vyspělých ekonomikách kolem 12%. (Knápková, 2017)

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlasní kapitál}}$$

### **Rentabilita investovaného kapitálu – ROI**

„Ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.“ Za ideální hodnoty se považují kladné hodnoty, které značí zisk. (Knápková, 2017, p. 105)

$$\text{rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

### **Rentabilita úplatného kapitálu – ROCE**

Za úplatný kapitál je brán celkový kapitál v podniku, který nese nějaký náklad. Ukazatel vyjadřuje, jak dobře podnik nakládá s dlouhodobě vloženými zdroji. Ideální hodnoty pro tento ukazatel neexistují a je opět důležité srovnání oborem. (Knápková, 2017)

$$\text{rentabilita úplatného kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{úplatný kapitál}}$$

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity mají význam především ve schopnosti vytvořit obraz o tom, zda je podnik schopen platit své krátkodobé závazky. Ve své podstatě jde o poměr „čím je možno platit“ a „co je nutno platit“. Jako u každého ukazatele je nutné před zhodnocením doporučených hodnot porovnat hodnoty v daném odvětví, které nemusí odpovídat těmto hodnotám. (Knápková, 2017)

Likvidita je zde chápána jako souhrn všech potencionálních prostředků, jež mohou být podnikem využity na úhradu svých závazků. (Sedláček, 2011)

### **Ukazatel běžné likvidity**

Likvidita 3. stupně vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Základním faktorem je především věrné ohodnocení zásob. Neprodejné zásoby by se při výpočtu měli odečíst, aby nezkreslovali výsledek. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 – 2,5. (Knápková, 2017)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$



### **Ukazatel pohotové likvidity**

Hodnoty likvidity 2. stupně by se měli pohybovat mezi 1-1,5. Při hodnotách nižších než 1 musí podnik spoléhat na vyšší prodej zásob. (Sedláček, 2011)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{kr. pohledávky} + \text{kr. finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Ukazatel hotovostní likvidity**

Hodnoty likvidity 1. stupně by se měli pohybovat mezi 0,2-0,5. Vysoká hodnota značí neefektivní využití finančních prostředků. (Sedláček, 2011)

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{kr. finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Obrat pracovního kapitálu**

Ukazatel odvozen z čistého pracovního kapitálu měří schopnost podniku vytvořit přebytkové prostředky využitelné k financování potřeb. Promítá se zde délka pracovního cyklu, která ovlivňuje velikost oběžných aktiv v podobě ČPK a jak dlouhou dobu jsou vázána. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat čistého pracovního kapitálu} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{průměrný čistý pracovní kapitál}}$$

### **Ukazatele Zadluženosti**

Tyto ukazatele slouží jako indikátory míry rizika, které podnik má k určitým poměrům a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší vlastní kapitál podniku je, tím větší část rizika bere na sebe. Naopak pokud jsou vyšší cizí zdroje, přenáší se toto riziko mimo podnik. (Knápková, 2017)

V rámci těchto principů se uplatňuje tak zvaný „daňový štít“, který za pomoci úroků z cizího kapitálu snižuje zisk a tím i daňové zatížení podniku. (Knápková, 2017)

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je brána jako základní ukazatel zadluženosti. U posuzování tohoto ukazatele je nutné brát v potaz dané odvětví a strategii podniku. Optimální hodnoty u tohoto ukazatele se pohybují mezi 30-60%. (Knápková, 2017)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

### **Míra zadluženosti**

Ukazatel míry zadluženosti vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Ukazatel je významný především pro banky při poskytování úvěru podnikům, a zároveň se jedná o ukazatel pro věřitele, zda nejsou jejich nároky v ohrožení. Doporučená hodnota se pohybuje těsně pod číslem 1. Výsledek vyšší než 1 značí vyšší podíl cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu. (Sedláček, 2011)

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Úrokové krytí**

„Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky.“ Tomuto ukazateli je nutné věnovat pozornost především v případě nestabilního vývoje zisku podniku před zdaněním z časového hlediska. Literatura uvádí doporučené hodnoty vyšší než 5. (Knápková, 2017, p. 90)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### **Doba splácení dluhů**

Ukazatel vyjadřuje v letech dobu, za kterou je podnik schopen splatit dluhy z provozního cash flow. Doporučená hodnota je 3-5 let, nicméně čím nižší hodnota je, tím je podnik v lepší situaci. (Knápková, 2017)

$$\text{doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

### **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.**

U tohoto ukazatele platí zlaté pravidlo, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji. Při výsledku nižším než 1 je část tohoto majetku kryto krátkodobými zdroji a může nastat problémová situace s placením závazků. (Knápková, 2017)

$$\text{krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dl. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

### **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

Pokud je výsledek vyšší než 1, dává podnik přednost finanční stabilitě před výnosností. Podnik tak vynakládá vlastní kapitál ke krytí oběžných aktiv a nechce mít problém se zadlužeností. (Sedláček, 2011)

$$\text{Krytí dl. majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatelé aktivity se zaměřují na velikost jednotlivých položek aktiv v rozvaze a zda jsou tyto položky přiměřené k aktuálnímu hospodaření podniku a zda podnik využívá prostředky vložené do podniku efektivně. (Sedláček, 2011)

### **Obrat aktiv**

Výsledek ukazatele obratu aktiv by měl být minimálně 1. Hodnoty vyšší jsou dobré znamením pro podnik, přičemž hodnoty nižší než 1 představují neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využívání. (Knápková, 2017)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

### **Obrat dlouhodobého majetku**

Vypovídací hodnota tohoto ukazatele je téměř stejná jako u ukazatele obratu aktiv. Omezuje se ale pouze na využití dlouhodobého majetku. Důležité je u tohoto ukazatele brát v potaz odepsanost majetku, které v případě velké míře odepisování vykáže lepší hodnoty. Ideální hodnoty by se měli pohybovat nad číslem 1. (Knápková, 2017)

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel udává, jaká doba je nutná k tomu, aby se finanční prostředky přeměněné na zboží opět přeměnily na finanční prostředky. Hodnoty ukazatele je nutné srovnat s odvětvím, přičemž nevýrobní podniky na tento ukazatel nemusí příliš dbát. (Sedláček, 2011)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje čas, za který jsou zpeněženy pohledávky firmy. Za základní pravidlo se dá považovat to, aby doba obratu pohledávek byla nižší, než doba obratu závazků. (Růčková, 2015)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

### **Doba obratu závazků**

Jak bylo zmíněno u předešlého ukazatele, doba obratu závazků by měla být vyšší, nebo srovnatelná s dobou obratu pohledávek. Tento ukazatel zobrazuje za jak dlouho je podnik průměrně schopen zaplatit závazky. (Růčková, 2015)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonná spotřeba}} \times 360$$

## **1.6 Význam finanční analýzy**

Historie finanční analýzy sahá až do období vzniku prvních peněz. V tehdejších dobách měla finanční analýza samozřejmě jiné ponětí a nástroje používané k analýze nebyly tak rozsáhlé a prostudované jako v nynější době. Postupem času došlo k modernizaci a celkovému rozšíření jednotlivých oblastí analýzy, nicméně hlavní princip analýzy zůstal stejný. (Sedláček, 2011)

Moderní pojetí finanční analýzy a její kolébku bychom nejspíše měli hledat ve Spojených státech amerických, kde můžeme nalézt největší množství autorů a odborně sepsaných prací na dané téma. Zároveň se dá prohlásit, že většina prací sepsaná mimo USA, jež nejsou překladem původních prací, čerpají přímo, či nepřímo z prací odborníků v USA. (Růčková, 2015)

Pokud bychom hledali konkrétní definici moderní Finanční analýzy, nejspíše bychom našli obrovské množství drobně se lišících forem. Jedna z výstižnějších může znít takto: „*Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá*

*odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.*“ (Knápková, 2017, p. 17)

Podstatou tohoto nástroje je zároveň splnění dvou primárních funkcí. První z nich zjišťujeme finanční situaci podniku k danému datu. Na základě tohoto bádání je možné vytvořit historický přehled vývoje firmy, který poskytuje přehled o možných chybách, či správných rozhodnutí v životním cyklu podniku. Druhá funkce se následně zaměřuje na vytvoření plánu, který má sloužit k odhadnutí budoucího vývoje společnosti. Do jisté míry vychází z předchozích výsledků a odhaduje trend, který se ve firmě vyskytuje (Růčková, 2015)

Z předchozí definice se dá vycházet z předpokladu, že finanční analýza je velice obsáhlá a komplexní forma zjištění nejen finanční situace daného podniku. Zároveň by se dala analýza rozdělit na dvě základní části, a to externí a interní.

### **Externí finanční analýza**

Externí část finanční analýzy vychází primárně z informací, které jsou veřejně dostupné. Primárně se jedná o informace zveřejňované na portálech jako justice.cz, nicméně se může jednat i o informace zveřejněné ve výročních zprávách, rozhovorech, či odborných článcích. (Mrkvička, 1997)

### **Interní finanční analýza**

Jedná se primárně o rozbor a zjišťování hospodaření podniku za dané období. Oproti externí finanční analýze má analytik k dispozici veškeré informace o podniku, včetně těch interních. Jedná se například o manažerské a vnitropodnikové účetnictví, podnikové kalkulace, plány, nebo statistické údaje o prodejkách, zákaznících a jiných subjektech, působících vně podniku. (Mrkvička, 1997)

### **Cíle finanční analýzy**

Cílem finanční analýzy je především věrohodně a pravdivě vyobrazit stav podniku k danému dni, popřípadě vytvořit odhad (založený na zpracovaných datech) budoucího vývojového trendu. V rámci těchto cílů se může analýza stát skvělým nástrojem nejen

pro řízení podniku, ale i pro případné změny a optimalizaci jeho chodu. (Kovanicová, 1997)

Jednou z možností, jak podnik vnímat je takzvaný „stroj na peníze“. Tento způsob byl definován takto: „*Účelem podnikání je zisk tj. „výroba peněz“ legálním způsobem*“. Což je způsob, který se může projevit především u podniků s hlavním cílem zisku. Dá se říci, že finanční analýza tento „stroj“ dokáže zcela analyzovat a případně odhalit poškozené, či nefunkční „součástky“ a následně doporučit další postup k naprosté optimalizaci. (Kovanicová, 1997, p. 1)

### **Přínos Finanční analýzy pro podnik**

V nynější době se projevuje důraz jednotlivých podniků na absolutní maximalizaci financí a jednotlivých procesů, které k této optimalizaci vedou. Nedílnou součástí této optimalizace se stává právě finanční analýza, která při kvalitním zpracování poskytuje řídicím složkám podniku přesný a pravdivý přehled o stavu podniku. (Paulat, 1999)

Na základě těchto informací se může podnik rozhodovat a vyvozovat závěry pro další kroky dané společnosti. I přes důraz kladený na takovou analýzu je důležité zmínit, že výsledky dané analýzy by se nejenom měli brát s určitou rezervou, ale zároveň se výsledky a ideální hodnoty velice liší v jednotlivých odvětvích. V konečné fázi je tak velice důležité správně výsledky interpretovat a v rámci strategických rozhodnutí pečlivě zhodnotit. (Paulat, 1999)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části bude představena společnost Hotel Černá Hora, a.s. se všemi náležitostmi. Bude vytvořena analýza na základě ukazatelů představených ve druhé části a vyvozeny předběžné závěry z poskytnutých dat

### 2.1 Představení podniku

**Název společnosti:** Hotel Černá Hora, a.s.

**Založení společnosti:** 11. září 1996

**Sídlo společnosti:** nám. U Pivovaru 3, 679 21 Černá Hora

**Identifikační číslo:** 253 10 887

**Právní forma společnosti:** Akciová společnost

**Předmět podnikání:**

- pivovarnictví a sladovnictví,
- hostinská činnost
- výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

**Základní kapitál:** 92 000 000,- Kč

**Statutární orgán:**



**předseda představenstva:**

MVDr. DUŠAN NOVOTNÝ, dat. nar. 23. dubna 1958

Příkop 834/8, Zábrdovice, 602 00 Brno

Den vzniku funkce: 30. listopadu 2017

Den vzniku členství: 30. listopadu 2017

**místopředseda představenstva:**

Ing. TOMÁŠ NOVOTNÝ, dat. nar. 14. srpna 1984

Příkop 834/8, Zábrdovice, 602 00 Brno

Den vzniku funkce: 30. listopadu 2017

Den vzniku členství: 30. listopadu 2017

**člen představenstva:**

ALEŠ HAUZAR, dat. nar. 19. dubna 1975

Slovákova 319/4, 680 01 Boskovice

Den vzniku členství: 30. listopadu 2017

**člen dozorčí rady:**

Mgr. LIBOR JANÁČEK, dat. nar. 7. května 1978

Dudíkova 691/15, Řečkovice, 621 00 Brno

Den vzniku členství: 30. listopadu 2017

**2.1.1 Historie společnosti**

Společnost s původním názvem Pivovar Černá Hora a.s vznikla dle zápisu v obchodním rejstříku v roce 1996, kdy proběhlo oddělení (privatizace) od Pivovarů a sodovkáren Brno. Během následujících let hlavní činností společnosti byla výroba piva a limonád a provozovala menší penzion s restaurací. Novodobou historii společnosti lze datovat od roku 2010, kdy byla dokončena výstavba komplexu nového hotelu s rozšířenými prostory

pro poskytování wellness služeb a pořádání firemních akcí a došlo k odstěpení pivovarské části do samostatné společnosti se svým IČ na základě projektu rozdělení. („Hotel Černá hora”, 2011)

## **2.2 Analýza okolí podniku**

Tato kapitola nabídne bližší pohled na situaci během let 2013 až 2017. V rámci analýzy budou rozebrány ukazatele zmíněné v předchozích kapitolách.

## **2.3 SPLEPTE Analýza**

V rámci SLEPTE analýzy budou rozebrány jednotlivé faktory působící, či ovlivňující činnost společnosti Hotel černá Hora a.s. V rámci SLEPTE analýzy budou zohledněny faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

### **2.3.1 Sociální faktory**

Sociální situace obyvatelstva nikterak významně neovlivňuje činnost společnosti. Hotel provozuje nejen hotelové služby, ale i služby wellness a restauraci, čímž v rámci věkového rozpětí cílí nejen na rodiny, ale i jednotlivce v mladším či starším věku. Služby poskytované společností jsou vhodné pro obě pohlaví a celý hotel je zároveň bezbariérový. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

Jelikož se hotel nachází v Černá hora nedaleko Brna, její potencionální zákazníci se dají čerpat právě i z tohoto velkoměsta. Okolí hotelu nabízí velké množství menších obcí, ve kterých většinou bydlí takzvaní „starousedlíci“, kteří nemusí mít dostatečné prostředky na zakoupení služeb hotelu. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

Obec Černá hora má 2145 obyvatel s rozlohou 1629 ha. Rozložení obyvatel na muže ženy je 54% ženy a 46% muži, přičemž za posledních 6 let narostl počet obyvatel v obci o téměř 200 jednotlivců. (Obec Černá hora, 2019)

Dle dokumentů Ministerstva práce a sociálních věcí je patrný postupný nárůst životní úrovně tuzemsku. Tomuto jevu přispívá postupný nárůst příjmů domácností a tím větší ochota utrácet. Větší důvěra domácností v českou ekonomiku podporuje růst

jednotlivých podnikatelských oblastí i přes mírný cenový nárůst z důvodů inflace. (Životní úroveň v ČR, 2019)

### **2.3.2 Legislativní faktory**

Společnost je lokalizována v České republice, a tudíž dodržuje její zákony. Tyto zákony nejsou nikterak omezující a společnost může svobodně podnikat a soutěžit na spotřebitelském trhu. V posledních letech stojí za zmínku zavedení kontrolního hlášení a elektronické evidence tržeb. Zavedení EET mělo vliv na přizpůsobení softwarového vybavení společnosti tak aby vyhovovalo normám a zákonům spojených s touto legislativní novinkou. (Zákon o evidenci tržeb, 2010)

Co se týče konkrétních zákonů, hotel musí dodržovat platné zákony České republiky. Jedná se především o zákony daňové (zákon o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.)), Obchodní právo (zákon o ochraně hospodářské soutěže (zákon č. 143/2001 Sb.), platebním styku (zákon č. 370/2017 Sb.) a ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.)) nebo zákon o životním prostředí (zákon č. 17/1992 Sb.). Při porušení zákonů by hotelu hrozila například finanční sankce, či zrušení činnosti. (Zákony ČR, 2019)

### **2.3.3 Ekonomické faktory**

Poslední roky v rámci všeobecného ekonomiky můžeme označit za kladné, přičemž ekonomický růst a ochota obyvatelstva nakupovat pozitivně ovlivnilo tržby hotelu. Z výkazů je patrné, že tržby se každým rokem zvyšují a pokud nedojde k dramatické změně na trhu, společnost počítá s dalším nárůstem tržeb. Fakt, že hotel je nově vystavený přispívá k jeho možnostem uspokojovat poptávku obyvatelstva. (HDP Česká republika, 2019)

V posledních letech je navíc pravidelně navyšováno množství prostředků, které domácnosti platí za rekreační služby a hotel si je této skutečnosti vědom.

V rámci posledních let domácnosti navyšují své výdaje za rekreaci a zábavu, což přímo ovlivňuje (v pozitivním smyslu) hotelové podnikání. Korespondující s tímto faktem je taktéž postupný nárůst tržeb hotelu. Postupné zlepšení v tomto ohledu vykazuje například i HDP České republiky, které v roce 2013 dosahovalo 4077,3 miliardy korun

a v roce 2017 5049.9 miliardy korun. Nárůst značí tuzemskou dobrou ekonomickou situaci a ochotu domácností utrácet. (HDP Česká republika, 2019)

Ze statistických údajů statistického úřadu je také patrný nárůst hostů v ubytovacích zařízeních, který během sledovaných let 2013-2017 zaznamenal nárůst o 4,5 milionu jednotlivců s průměrným počtem 2,7 nocí strávených v ubytovacím zařízení. (Statistika přenocování, 2019)

#### **2.3.4 Politické faktory**

Jak už bylo zmíněno v legislativních faktorech, v nedávné době došlo ke zpřísnění kontroly tržeb, což se dá považovat za negativní dopad politických faktorů s odrazem na vyšší administrativní zátěž na společnost. Vláda v blízké době neplánuje výraznější změny legislativy a pravidel podnikání. Proto můžeme označit politickou situaci za relativně stabilní. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

#### **2.3.5 Technologické faktory**

Hotel Černá Hora a.s je nově vystavený hotel, který využívá nových technologií v rámci celého svého komplexu. Za zmínku stojí elektronické přístupové karty, kvalitní wi-fi pokrytí celého komplexu a moderní hotelový software umožňující rychlou a jednoduchou registraci zákazníků, propojení sledování tržeb za jednotlivá střediska (wellness, restaurace a hotel) a vysoká technologická kvalita vybavení wellness. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

#### **2.3.6 Ekologické faktory**

Hotel jako takový se snaží o ekologickou činnost a v rámci vyprodukovaných odpadů je snaha o maximální třídění. Během posledních let je také snaha o šetrnou spotřebu vody a energií v hotelu nejen za účelem snížení nákladů, ale i ulehčení kritické ekologické situace, zároveň hotel využívá pro vytápění částečně odpadní teplo vyprodukované pivovarem. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

V rámci posledních let je kladen důraz na ekologické fungování firem nejen společností, ale i jednotlivými zákony a vyhláškami. Tím na hotel vzniká nátlak a pokud by tato skutečnost nebyla, dalo by se ušetřit na provozních nákladech celého hotelu. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

## **2.4 Porterova analýza**

V rámci Porterovi analýzy 5F budou zkoumány oblasti hrozeb, ze kterých může vzejít potencionální hrozba pro společnost.

### **2.4.1 Konkurence**

Hotel je situován na sever od Brna v Černé hoře. Co se týče konkurence a okolních hotelů v nejbližším okolí hotelu se nenachází hotel s takto rozmanitou možností wellness kapacitou ubytovacích možností a zaměřením na kongresovou turistiku a jedná se především o ubytovny případně menší pensiony. Zároveň je ale nutné podotknout, že hotelová cenová politika tímto může být na škodu, jelikož ubytování v jiných ubytovnách a pensionech v okolní oblasti je výrazně levnější. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

Nejbližší konkurent hotelu co se týče vybavení a zacílení na podobnou klientelu je hotel Kaskáda, jež nabízí podobné wellness služby v rámci svého komplexu situovaného v Kuřimi. Mimo wellness, restauraci a hotelové služby nabízí i rozsáhlé golfové hřiště s velkým množstvím volnočasových aktivit. Hotel Kaskáda je navíc situovaný blíže k Brnu, což značně ovlivňuje dojezdovou schopnost potencionálních zákazníků. (Hotel Kaskáda, 2019)

### **2.4.2 Produkty**

Hotel se zaměřuje na poskytování služeb, a to především hotelových a wellness. Mimo jiné je v prostorách situovaná relativně známá restaurace Sladovna, do níž se chodí stravovat nejen hosté hotelu, ale i široká veřejnost z okolí. Mimo ubytování pro hosty hotel poskytuje možnost využití prostor k večírkům a větším firemním akcím ať už soukromého či veřejného sektoru. V rámci dodavatelů je primárně vázána k pivovaru

sídlícím ve stejné oblasti, se kterým má velice dobré vztahy (jak při odběru zboží, tak možnosti nabídnout hostům hotelu exkurze po pivovaru, které jsou hojně využívány).

Co se týče substitutů, V okolí hotelu (hlavně v okolních vesnicích) je velká koncentrace malých hostelů a restaurací, které mohou sloužit jako substituty služeb hotelu. Za výhodu těchto substitutů se dá označit hlavně nižší cena, přičemž ale není tak vysoká kvalita. Další nevýhodou substitutů je určitá nedostupnost, jelikož hotel se nachází u hlavní cesty a případní zákazníci restaurace nemusí zajíždět ze své plánované cesty. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.4.3 Dodavatelé**

Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, nejvýznamnějším dodavatelem je Pivovar Černá hora a dále pak velkoobchody s potravinářským zbožím a firmy poskytující dodávky potřebného materiálu a služby hotelového charakteru. Hotel má se všemi těmito subjekty nadprůměrně dobré vztahy, a proto v této oblasti nevzniká příliš velká možnost hrozby, navíc na trhu je již velké množství subjektů, které můžou stávající dodavatele nahradit bez rizika dočasného nedostatku zboží či služeb využívaných hotelem. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.4.4 Zákazníci**

Nynější situace na trhu je příznivá, což se odráží v každoročně stoupajících tržbách. Hotel poskytuje své služby nejen jednotlivcům a rodinám, ale hlavně soukromým subjektům a firmám a to i z oblasti veřejného sektoru, což zvyšuje množství potencionálních zákazníků. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.4.5 Nové firmy vstupující na trh.**

Jelikož je hotel nově vystavený a nabízí obrovské množství služeb. Je v nejbližší době hrozba výstavby podobného komplexu zanedbatelná. Zároveň jsou s tímto spojené vysoké vstupní náklady na tento trh. Hotel by tak měl hlavně pohlížet na již vzniklou konkurenci zmíněnou v předchozích bodech.

Případný vstup na hotelový trh s wellness službami a restaurací jsou především vysoké vstupní náklady a vysoká nasycenost této oblasti. Problémem může být i nedostatek pracovníků, který již teď zvyšuje osobní náklady stávajících hotelů včetně hotelu sledovaného a nový subjekt vstupující na trh by nemusel tyto náklady pokrýt. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

## **2.5 McKinseyho analýza 7S**

### **2.5.1 Strategie**

Hotelová strategie v rámci konkurence je především zaměřená na rozsah poskytovaných služeb v rámci tak zvané kongresové turistiky, restaurace a wellness části komplexu. Z pohledu nejbližší konkurence se dá hovořit o nejrozsáhlejším komplexu tohoto typu v okolí, což ovšem způsobuje vyšší ceny jednotlivých pokojů oproti menším pensionům a hotelům, které mohou ubytovávat za výhodnější cenu (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.5.2 Struktura**

Hotel se dá rozdělit na dvě hlavní jednotky, a to restauraci a hotel s wellness. Restaurační část poskytuje své služby nejen zákazníkům hotelu, ale i hostům v době oběda a večeře. Hotel a wellness centrum naopak nabízí ubytování a rozsáhlou škálu wellness služeb pro ubytované zákazníky. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.5.3 Systémy**

Hotelové systémy by se daly zařadit mezi standartní hotelové praktiky. V rámci hotelu funguje centrální systém, který vede informace o ubytovaných hostech, jejich transakcích ve wellness, na recepci či v restauraci. V rámci toho systému tak hosté hotelu mají možnost při odchodu jednotně zaplatit za všechny placené služby.

V rámci interního informačního systému, hotel s wellness i restaurace působí jako jeden subjekt a dodávky materiálu a zboží (v tomto případě nejčastěji jídlo a pití) jsou řízeny centrálně. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.5.4 Styl**

V rámci stylu řízení je hotel relativně benevolentní k jednání zaměstnanců a jednotlivé problémy mohou například recepční řešit bez zbytečné komunikace s managementem. Tento styl řízení urychluje jednání se zákazníky, ale na druhou stranu dává prostor k pochybení zaměstnanců v případě neinformovanosti. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.5.5 Spolupracovníci**

Hotel se nachází v obci Černá Hora, a tudíž i většina zaměstnanců pochází přímo z obce či blízkého okolí. V rámci vztahů se tak většina zaměstnanců zná osobně i mimo pracoviště. Kvalifikace těchto zaměstnanců je po konzultaci s vedením dostačující a v případě podpůrného personálu spíše, než speciálně vystudovaná škola poslouží k dostatečné kvalifikaci zaškolení a zkušenosti v daném oboru. V současné době, ale lze registrovat určité napětí na trhu práce v tomto oboru, což se projevuje relativně značnou fluktuací zaměstnanců hlavně v restaurační části společnosti. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.5.6 Schopnosti**

Schopnosti zaměstnanců jsem měl v rámci průzkumu hotelu možnost otestovat přímo v Hotelu. Zaměstnanci hotelu jsou velice vstřícní, ochotní, nápomocní a snaží se problémy zákazníků řešit k jejich spokojenosti a předcházet případným problémům. (Anonymní zaměstnanec, 2019)

### **2.5.7 Sdílené hodnoty**

Jak už bylo zmíněno, personál v podniku má velmi blízké vztahy nejen k ostatním, ale i k místu hotelu, což do jisté míry přispívá k motivaci a sdílené hodnotě k odvedení co nejlepší práce a snaze o prosperitu hotelu jako celku. (Anonymní zaměstnanec, 2019)



## **Shrnutí externích analýz**

V rámci externí analýzy podniku byly vyzobrazeny všechny faktory ovlivňující působnost hotelu. Na základě těchto faktorů a skutečností lze věrohodně a účinně vyhodnotit jednotlivé silné a slabé stránky hotelu.

V rámci silných stránek hotelu můžeme hovořit především o moderním zařízení s velkým množstvím poskytovaných služeb a kvalitními dodavateli, kteří jsou hotelu loajální. Tímto hotel nemusí neustále řešit nové dodavatele a zaměřit se na zkvalitňování služeb jako takových.

V posledních letech se navíc nejen zvyšují hotelu tržby a tím i vzkvétá firemní kultura, ale i domácnosti (zákazníci hotelu) jsou ochotni investovat peníze do rekreace, což hotelu napomáhá k dalšímu rozvoji.

Za negativní faktor se jednoznačně dá označit nedostatek pracovních sil na trhu práce, což hotelu zvyšuje osobní náklady. Byť je většina zaměstnanců z obce, či blízkého okolí, vedení podniku je nuceno zvyšovat ohodnocení pracovníků ze strachu ze stávající konkurence.

Byť se hotelu rok od roku zvyšují tržby, jedna z nevyužitých možností poskytování služeb jsou turistické pobyty a teambuildingové akce, které konkurence v hojném počtu pořádá.

## **2.6 Finanční analýza**

V této části práce bude podrobně vytvořena finanční analýza podniku z výkazů hotelu.

### **2.6.1 Soustavy ukazatelů**

#### **Bankrotní model – index IN05**

Bankrotní model Index IN05 je modelem vytvořeným specificky pro prostředí tuzemských podniků, přičemž výsledky modelu by měli jasně vypovídat o stavu analyzované společnosti

## Tabulka č. 2 - Hodnoty bankrotní model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
A	1,96	1,95	1,97	1,89	1,89
B	-0,180	-0,069	0,686	9,00	-5,574
C	-0,003	-0,001	0,011	0,001	-0,016
D	0,196	0,217	0,251	0,263	0,326
E	0,377	0,490	0,376	0,254	1,692
Výpočet	0,315	0,340	0,387	0,365	0,380

Z výsledků bankrotního modelu můžeme pozorovat hodnoty velice nízké, které by podle interpretace odborné literatury měli značit úpadek podniku.

U ukazatele je nejvyšší důraz kladen na hodnotu „C“, tedy podíl provozního výsledku hospodaření a celkových aktiv. V případě hotelu je však výsledek hospodaření negativní z důvodů vysokých odpisů, které souvisí s vysokým podílem hmotného majetku na aktivech společnosti, což zkresluje následný výpočet.

Hodnota „A“ je naopak sama o sobě relativně vysoká oproti ostatním hodnotám, a to z důvodu povahy podnikání a faktu, že hotel vytváří hodnotu právě dlouhodobým majetkem, který má nezvykle vysoký.

V roce 2016 ukazatel B dosahuje maximální hodnoty 9. Tento jev byl zapříčiněn poklesem nákladových úroků z důvodu refinancování půjčky bankou.

Ukazatele v roce 2017 jsou do značné míry ovlivněny prodejem nemovitostí jejichž zůstatková hodnota byla daleko vyšší než prodejní (tržní hodnota) a z prodeje byla tedy generována poměrně vysoká ztráta.

## Bonitní model – Kralickýv quick test

Bonitní model vychází z několika ukazatelů, které posuzují finanční zdraví společnosti podle jednotlivých ukazatelů.

**Tabulka č. 3 - Hodnoty bonitní model**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
A	48,41	48,29	48,70	46,57	46,87
B	2,94	14,03	4,55	2,46	4,06
C	87,17	16,37	42,55	75,22	30,21
D	-0,00339	-0,00092	0,010512	0,001407	-0,01597

Z jednotlivých ukazatelů pro jednotlivé roky můžeme relativně dobrý stav hotelu. Za alarmující bychom měli brát ukazatel „D“, tedy rentabilitu celkového kapitálu. Ta dosahuje velice nízkých, až negativních hodnot. Tento fakt je zapříčiněn vysokými odpisy a rostoucími osobními náklady, které tak snižují provozní výsledek hospodaření.

### **2.6.2 Absolutní ukazatele**

#### **Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

Jelikož se jedná o podnik provozující činnost převážně v hotelovém oboru, je struktura aktiv a pasiv do značné míry ovlivněna touto skutečností.

#### **Dlouhodobý majetek**

V rámci dlouhodobého majetku je jasně vidět naprostá převaha položky stavby, která tvoří více než 90% Aktiv za roky 2013-2016. Postupem času tato položka klesá a v roce 2017 tvoří už „pouze“ 81%. Tato skutečnost je zapříčiněna odpisy, které jsou kvůli nové povaze hotelu vysoké a pokles v roce 2017 je dán prodejem nemovitostí nesouvisejících s činností hotelu.

Položka nehmotného majetku je tvořena softwarem, který je v hotelu za účelem registrací a rezervací služeb a evidence zásob jak restaurační, tak hotelové části. V roce 2016 je patrný nárůst na 42 tisíc korun. Tento nárůst byl zapříčiněn nákup modernějšího softwaru za účelem zjednodušení systému rezervací pokojů a poskytování služeb a upgradem v souvislosti se zavedením EET.

Za zmínku stojí i položka pozemků, která se pojí právě s budovami vlastněnými hotelem a tvoří společně s předchozí položkou největší část majetku.

Propad položky pozemky a stavby v roce 2017 zapříčinil prodej staveb v Blansku a Holešově, které pro společnost byly ztrátové a tvořili zátěž ve formě nákladů, které negenerovali žádný zisk a nesouvisely s hlavní činností společnosti.

**Tabulka č. 4 - Horizontální analýza dl. majetek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Horizontální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Aktiva celkem</b>	-3,16%	-2,36%	0,22%	-4,28%
<b>Dl.majetek</b>	-3,43%	-3,39%	-2,76%	-20,28%
<b>Dl. Nehmotný</b>	-100,00%	100,00%	78,57%	-68,00%
Ocenitelná pr.	-100,00%	100,00%	78,57%	-68,00%
Software	-100,00%	100,00%	78,57%	-68,00%
<b>Dl. Hmotný</b>	-3,41%	-3,39%	-2,79%	-20,27%
pozemky a stavby	-2,41%	-2,64%	-2,71%	-20,98%
pozemky	0,00%	0,00%	0,00%	-229,22%
stavby	-2,44%	-2,67%	-2,75%	-20,04%
Hm. Movité věci	-49,55%	-57,04%	-8,83%	16,76%

Položka hmotných a movitých věcí tvoří v průběhu let podíl zhruba 1% - 3%. Za touto položkou si můžeme představit nezbytné vybavení hotelu, bez kterého by nemohl hotel provozovat svoji činnost. V Roce 2017 lze sledovat mírný nárůst této položky, který je zapříčiněn renovací určitého vybavení hotelu.

**Tabulka 5 č. - Vertikální analýza dl. majetku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Dl.majetek</b>	97%	97%	96%	93%	81%
<b>Dl. Nehmotný</b>	0,02%	0,00%	0,01%	0,03%	0,02%
Ocenitelná pr.	0,02%	0,00%	0,01%	0,03%	0,02%
Software	0,02%	0,00%	0,01%	0,03%	0,02%
<b>Dl. Hmotný</b>	97%	97%	96%	93%	81%
pozemky a stavby	94%	95%	94%	92%	79%
pozemky	1%	1%	1%	1%	0%
stavby	93%	94%	93%	91%	79%
Hm. Movité věci	3%	2%	1%	1%	2%

## Oběžná aktiva

Co se týče oběžných aktiv, firma v poměru k dl. Majetku nedisponuje velkým množstvím. Postupem let výše oběžných aktiv roste díky navyšování peněžních prostředků na účtech. Tato změna je vyvolána postupným růstem tržeb a prudký nárůst v roce 2017 prodejem části nemovitostí jak jsem již zmiňoval výše.

Položka materiálu a zásob není nikterak významná, protože zásoby se v hotelu drží především kvůli restauračnímu zařízení. V rámci hospodaření jsou nakupovány potraviny do restaurace a nápoje, nejen pro již zmiňované restaurační zařízení, ale i pro wellness a částečně pro lobby bar, kde se posléze prodávají.

**Tabulka č. 6 - Horizontální analýza oběžných aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Horizontální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	<b>7%</b>	<b>21%</b>	<b>39%</b>	<b>62%</b>
<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>24%</b>	<b>0%</b>
Materiál	-124%	39%	74%	6%
Výrobky a zboží	12%	16%	15%	-1%
C.I.3.2. Zboží	12%	16%	15%	-1%
Pohledávky (ř. 47 + 57)	-22%	11%	11%	64%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0%	0%	0%	100%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>-22%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>-8%</b>
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	-29%	17%	1%	2%
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	40%	-103%	73%	-145%
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	83%	-1100%	0%	0%
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	28%	-235%	87%	-244%
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	55%	2%	2%	0%
<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	<b>37%</b>	<b>31%</b>	<b>54%</b>	<b>65%</b>
Peněžní prostředky v pokladně	-14%	-44%	48%	31%
Peněžní prostředky na účtech	46%	37%	54%	66%
<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	<b>-206%</b>	<b>-85%</b>	<b>77%</b>	<b>67%</b>
Náklady příštích období	57%	-75%	71%	-1300%
Příjmy příštích období	-251%	-78%	77%	71%

Velmi důležité je zmínit položku „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“. V roce 2017 došlo k nárůstu o více než 4 miliony. Hotel historicky vlastnil benzinovou pumpu a přes hotel procházel i nákup pohonných hmot. Vlastník pumpy neplatil za nájem

a odběr pohonných hmot. Na pohledávku byla vytvořena opravná položka, kterou lze nalézt ve výročních zprávách. Z nedobytné pohledávky se stala dobytná tím, že ji odkoupila bonitní spřízněná osoba a je reálné, že pohledávka bude zaplacená v plné výši. U pohledávek nedošlo v rámci let k výrazným změnám, přičemž na začátku sledovaných let tvoří podstatnou část oběžných aktiv, byť je postupem času tato významnost nahrazována položkou peněžních prostředků na účtech.

**Tabulka č. 7 - Vertikální analýza oběžných aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2,93%</b>	<b>3,25%</b>	<b>4,23%</b>	<b>6,94%</b>	<b>19,12%</b>
Zásoby	0,45%	0,49%	0,61%	0,80%	0,84%
Materiál	0,04%	0,02%	0,03%	0,13%	0,14%
Výrobky a zboží	0,40%	0,47%	0,57%	0,68%	0,70%
Zboží	0,40%	0,47%	0,57%	0,68%	0,70%
Pohledávky	1,64%	1,39%	1,60%	1,80%	5,27%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,53%
Pohl. Ovl. Osoba	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,53%
Krátkodobé pohledávky	1,64%	1,39%	1,60%	1,80%	1,75%
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	1,56%	1,25%	1,53%	1,55%	1,64%
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	0,08%	0,14%	0,07%	0,26%	0,11%
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,06%	0,09%	0,03%	0,22%	0,07%
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	0,02%	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%
<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	<b>0,84%</b>	<b>1,37%</b>	<b>2,02%</b>	<b>4,34%</b>	<b>13,01%</b>
Peněžní prostředky v pokladně	0,24%	0,22%	0,15%	0,30%	0,45%
Peněžní prostředky na účtech	0,60%	1,16%	1,87%	4,04%	12,56%
<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,28%</b>
Náklady příštích období	0,00%	0,01%	0,00%	0,01%	0,00%
Příjmy příštích období	0,11%	0,03%	0,02%	0,08%	0,28%

## **Pasiva**

Při pohledu na rozložení celkových pasiv, lze pozorovat relativně vyvážené rozložení Vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Můžeme hovořit o dodržení zlatého pravidla 50/50, tedy poučku, která říká, že podnik by měl být financován z 50% vlastními zdroji a z 50% zdroji cizími.

Základní kapitál tvoří více než 70% vlastního kapitálu společnosti a během sledovaných let nedošlo k žádné změně. Fondy ze zisku, které tvoří deset milionů je historicky vytvořená rezerva, která vznikla před odštěpením pivovaru od hotelu do samostatného subjektu.

Výsledek hospodaření z minulých let se za roky 2016 a 2017 relativně ustálil ve výši 45 milionů korun. Z výkazu zisku a ztrát lze vysledovat i důvod postupného vzniku ztráty. Výkazy hotelu jsou ovlivněny vysokými odpisy, ztrátou z prodeje nepotřebných nemovitostí a zároveň je hotel zadlužený z prvotní půjčky na výstavbu hotelu.

**Tabulka č. 8 - Horizontální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Horizontální analýza	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017
<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	-3%	-2%	0%	-4%
<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100 )</b>	-3%	-1%	-4%	-4%
<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83 )</b>	0%	0%	0%	0%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Statutární a ostatní fondy	-2%	0%	2%	0%
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	8%	5%	7%	1%
Neuhrazená ztráta minulých let	8%	5%	2%	1%
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0%	0%	100%	0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-52%	-132%	-193%	85%
<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	-3%	-3%	5%	-4%
<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	-3%	-3%	5%	-4%
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119 )</b>	0%	-16%	-54%	36%
Závazky k úvěrovým institucím	0%	0%	0%	100%
Závazky z obchodních vztahů	-22%	0%	0%	0%
Odložený daňový závazek	0%	0%	100%	-32%
Závazky - ostatní	1%	-17%	-78%	-41%
C.I.9.3. Jiné závazky	1%	-17%	-78%	-41%
<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	-21%	40%	59%	-153%
Závazky k úvěrovým institucím	0%	0%	0%	100%
Krátkodobé přijaté zálohy	13%	-288%	68%	88%
Závazky z obchodních vztahů	29%	-29%	-3%	-116%
Závazky ostatní	-46%	52%	63%	-245%
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	4%	9%	52%	14%
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4%	16%	53%	7%
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	-147%	61%	32%	33%
C.II.8.7. Jiné závazky	-49%	54%	64%	-313%
<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	14%	6%	-30%	-181%
Výdaje příštích období	-31%	17%	-31%	-252%
Výnosy příštích období	100%	-28%	-26%	-80%

Jak už bylo zmíněno v předchozích odstavcích, poměr vlastního kapitálu a cizích aktiv je vyrovnaný, přičemž nejvyšší položkou jsou dlouhodobé závazky. Jak už bylo řečeno, tato skutečnost vyplývá z úvěru a půjčky, které souvisí s výstavbou hotelového komplexu.



Asi nejzásadnější změny prodělaly položky cizích zdrojů v roce 2016 a 2017. V roce 2017 došlo k refinancování půjčky od majitelů komerční bankou a ve vazbě na tuto skutečnost došlo k přesunům jednotlivých částek v rámci pasiv.

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím tak k roku 2017 narostly na 25 milionů korun. Zároveň narostla položka u krátkodobých závazků vůči bankovním institucím o 3 miliony korun. Jelikož skutečnost ohledně refinancování byla v období auditu za rok 2016 známa auditor požadoval původní půjčku od majitelů zapsat do krátkodobých závazků.

Ke konci roku 2017 je evidována na krátkodobých a dlouhodobých závazcích původní půjčka od spřízněné osoby ve výši 22 milionů. Přičemž 17 milionů tvoří část půjčky splatná v roce 2020 a 5 milionů z jiných krátkodobých závazků splatných v roce 2018. V roce 2017 došlo ve vazbě na výše uvedené k významnému poklesu krátkodobých závazků, a to kvůli refinancování půjčky od majitelů bankovní institucí.

### Tabulka č. 9 - Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní kapitál	48,41%	48,29%	48,70%	46,57%	46,87%
Základní kapitál	70,99%	73,24%	74,97%	74,80%	78,00%
Základní kapitál	70,99%	73,24%	74,97%	74,80%	78,00%
Fondy ze zisku	8,21%	8,47%	8,67%	8,65%	9,02%
Ostatní rezervní fondy	8,17%	8,43%	8,63%	8,61%	8,98%
Statutární a ostatní fondy	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%
Výsledek hospodaření minulých let	-28,38%	-31,78%	-34,21%	-36,63%	-38,46%
Neuhrazená ztráta minulých let	-28,38%	-31,78%	-34,21%	-34,86%	-36,61%
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0,00%	0,00%	0,00%	-1,78%	-1,85%
Výsledek hosp. z minulých let	-2,42%	-1,65%	-0,73%	-0,25%	-1,69%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>51,14%</b>	<b>51,16%</b>	<b>50,71%</b>	<b>52,98%</b>	<b>52,96%</b>
Závazky	51,14%	51,16%	50,71%	52,98%	52,96%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>43,37%</b>	<b>44,54%</b>	<b>39,47%</b>	<b>25,60%</b>	<b>41,66%</b>
Závazky k úvěrovým institucím	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	21,59%
Závazky z obchodních vztahů	4,05%	3,42%	3,50%	3,50%	3,65%
Závazky - ostatní	39,33%	41,11%	35,96%	20,14%	14,88%
C.I.9.3. Jiné závazky	39,33%	41,11%	35,96%	20,14%	14,88%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>7,77%</b>	<b>6,63%</b>	<b>11,24%</b>	<b>27,38%</b>	<b>11,30%</b>
Závazky k úvěrovým institucím	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,02%	0,02%	0,01%	0,02%	0,18%
Závazky z obchodních vztahů	1,49%	2,18%	1,72%	1,67%	0,80%
Závazky ostatní	6,26%	4,42%	9,51%	25,69%	7,76%
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	0,25%	0,27%	0,30%	0,63%	0,76%
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,13%	0,14%	0,17%	0,36%	0,40%
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	0,17%	0,07%	0,19%	0,27%	0,42%
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
C.II.8.7. Jiné závazky	5,71%	3,94%	8,85%	24,43%	6,17%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,59%</b>	<b>0,46%</b>	<b>0,17%</b>
Výdaje příštích období	0,45%	0,36%	0,44%	0,33%	0,10%
Výnosy příštích období	0,00%	0,19%	0,15%	0,12%	0,07%

Ve sledovaných letech lze také vypořádat postupný nárůst závazků k zaměstnancům a závazků sociálního a zdravotního pojištění. Tento fakt lze odůvodnit zvyšováním osobních nákladů v rámci trhu práce, který je pro zaměstnavatele z pohledu nákladů nevyhovující a je hlavně pozorovatelný právě v restauračním oboru.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

V rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát lze pozorovat postupné navyšování tržeb hotelu, což je pozitivní jev, který se hotel snaží každým rokem udržet. Tento nárůst

je nejvýraznější v roce 2014-2015 a 2016-2017. Tyto roky firma hodnotí z hlediska tržeb nejpozitivněji a i přesto, že ostatní roky nezaznamenaly takto razantní nárůst, stále můžeme hovořit o pozitivním růstu tržeb.

**Tabulka č. 10 - Vertikální analýza tržby**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Tržby za prodej zboží	-6	1 339	674	3 669
Náklady vynaložené na prodané zboží	621	1 091	848	228
Obchodní marže	-627	248	-174	3 441
Výkony	1 828	2 284	875	2 391
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 828	2 284	875	2 391

Spotřeba v rámci služeb, energií a výkonové spotřeby ve sledovaných letech má spíše tendenci zpomalování růstu. V roce 2016 a 2017 dochází dokonce ke snížení těchto nákladů, která je zapříčiněna snahou hotelu o lepší hospodárnost tak aby byly nalezeny zdroje k pokrytí vzrůstajících mzdových nákladů.

**Tabulka č. 11 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Výkonová spotřeba	1 780	593	228	-1 057
Spotřeba materiálu a energie	-53	638	-286	-163
Služby	1 833	-45	514	-894
Přidaná hodnota	-579	1 939	473	6 889
<b>Osobní náklady</b>	<b>561</b>	<b>579</b>	<b>2 457</b>	<b>6 406</b>
Mzdové náklady	420	475	1 902	5 055
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	148	106	561	1 351
Sociální náklady	-7	-2	-6	0
Daně a poplatky	-39	36	-52	13
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-1 572	-825	-590	-231

Co se týče osobních nákladů, hotel se postupně potýká s prudkým navyšováním této položky, která do značné míry zatěžuje výsledky hospodaření společně s odpisy.

Zvyšování osobních nákladů má především příčinu ve zvyšujících se nárocích zaměstnanců na růst jejich mezd a vývoji na trhu práce v oboru, který se potýká s nedostatkem pracovní síly. Tyto faktory tak nutí hotel ke krokům souvisejícím s nárůstem mezd, které mají za úkol udržet si své zaměstnance a zamezit značné fluktuaci. Odpisy hotelu jsou ve sledovaných hotelech vysoké, jak je vidět z přílohy výkazu zisku a ztrát. Hotel je nově vybudovaný a odpisy společně s osobními náklady mají negativní vliv na výsledek hospodaření. Jelikož se nejedná, co se týče odpisů, o náklad v klasickém slova smyslu – nemá formu finančního výjde, vedení hotelu touto položkou nemusí být až tak znepokojeno.

**Tabulka č. 12 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-72	23	-41	9 000
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-72	23	-41	9 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	17	-39	0	16 655

V čase mezi roky 2016-2017 můžeme sledovat prudký nárůst tržeb z prodaného majetku, který je zapříčiněn prodejem budov v Holešově a Blansku. Budovy byly navíc v účetnictví nadhodnocené, což mělo vliv na jednotlivé ukazatele a výkazy.

**Tabulka č. 13 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Provozní výsledek hospodaření	323	1 406	-1 117	-2 057

Provozní výsledek hospodaření, jak už bylo zmíněno, dosti trpí na zvyšující se osobní náklady a vysoké odpisy. V letech 2015-2016 a 2016-2017 tímto navýšením nákladů trpí nejvíce, přičemž druhé mezi-ročí je navíc ovlivněno prodejem majetku.

#### Tabulka č. 14 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Vertikální analýza	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nákladové úroky	-761	200	-1 877	334

Nákladové úroky hotelu zaznamenali v letech 2015-2016 prudký pokles z důvodu bezúročného refinancování původního úvěru na výstavbu hotelu od České spořitelny majiteli společnosti jejich půjčkou. Tento výkyv bude v dalších letech opět narovnan, jelikož nově poskytnutý úvěr bankou je již opět zatížen úroky s daleko nižší úrokovou sazbou, než byl původní úvěr u České spořitelny.

### 2.6.3 Rozdílové ukazatele

#### Čistý pracovní kapitál a pracovní prostředky

Čistý pracovní kapitál v rámci sledovaných let vykazuje záporné hodnoty, které podle literatury nejsou ideálními hodnotami. Důležité je ovšem zmínit, že velikost oběžných aktiv hotelu je minimální z podstaty podnikání a ukazatel je tak zkreslený.

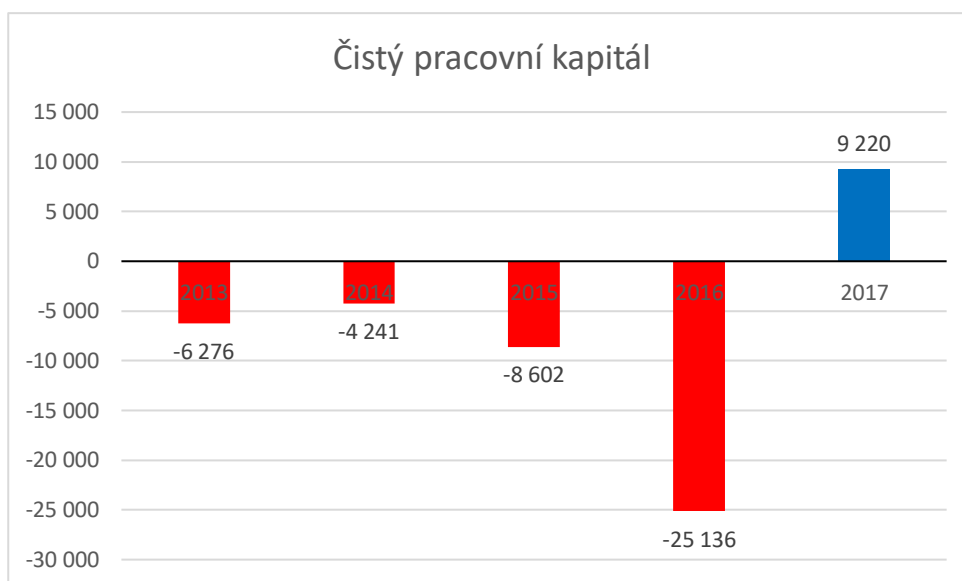
V rámci krátkodobých závazků byl navíc v roce 2016 započítaný splatný úvěr do 1 roku po refinancování a ukazatel se zde dostal do ještě zápornějších čísel

#### Tabulka č. 15 - Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
-6 276 tis Kč	-4 241 tis Kč	-8 602 tis Kč	-25 136 tis Kč	9 220 tis Kč

V roce 2017 se ukazatel poprvé dostává do kladných hodnot, což se dá přičíst jednak navýšení peněžních prostředků po prodeji dlouhodobého majetku a zároveň přesunu krátkodobých zdrojů (půjčka od majitelů) do dlouhodobých zdrojů (úvěr od banky).



**Graf č. 1 - Čistý pracovní kapitál v tis Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Ukazatel čistých pracovních prostředků vykazuje podobný trend, jako ukazatel čistého pracovního kapitálu, nicméně kalkuluje pouze s pohotovými peněžními prostředky.

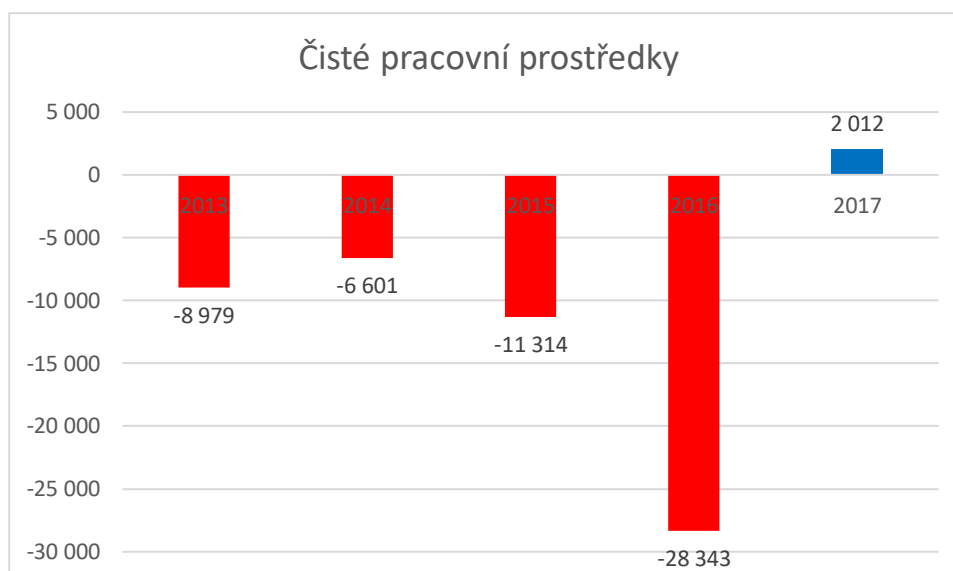
Z ukazatele lze vysledovat potencionální neschopnost hotelu splatit kr. závazky v případě potřeby, nicméně v roce 2017 se již dostává do kladných hodnot.

**Tabulka č. 16 - Čisté pracovní prostředky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
-8 979 tis Kč	-6 601 tis Kč	-11 314 tis Kč	-28 343 tis Kč	2 012 tis Kč

V tomto případě bychom mohli hovořit o riskantním hospodaření, bez „rezervních“ prostředků. Nicméně závazky hotelu nejsou ve sledovaných letech nikterak ohrožující, a proto byla tato strategie nejspíše zvolena.



**Graf č. 2 - Čisté pracovní prostředky v tis Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

## 2.6.4 Poměrové ukazatele

U ukazatelů rentability dojde k porovnání výsledků s Maximus Resort, a.s., který má stejný obor podnikání, byť je zaběhlou značkou lokalizovanou v Brně.

### Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb je ukazatelem ukazující zhodnocení tržeb v rámci podnikových procesů. U hotelu je bohužel ukazatel v záporných, nebo minimálních hodnotách kvůli vysokým osobním nákladům a odpisům.

**Tabulka č. 17 - Rentabilita tržeb**

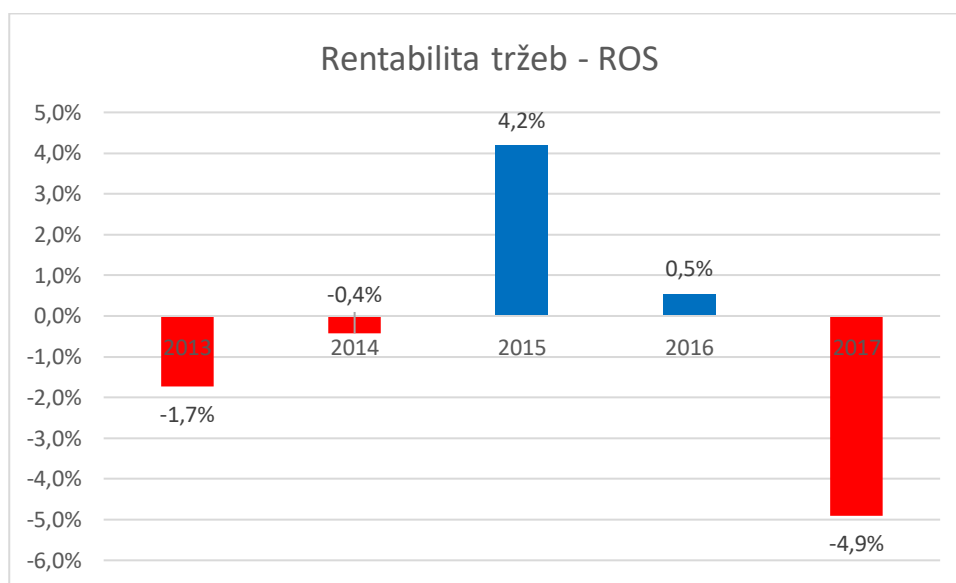
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Černá hora	-1,7%	-0,4%	4,2%	0,5%	-4,9%
Maximus	-11%	16%	20%	20%	18%

Roky 2015 a 2016 vykazují kladné hodnoty, které nicméně nejsou vysoké. Zlepšení ve zmiňovaných letech lze přisuzovat postupně snižujícím se odpisům a zvyšujícím se

tržbám. V roce 2017 ukazatel vykazuje opět záporné hodnoty kvůli prodeji nepotřebného nemovitého majetku společnosti, který měl vysokou zůstatkovou cenu neodpovídající tržní hodnotě.

Oproti resortu Maximus dosahuje hotel nižších hodnot z důvodů záporného provozního výsledku hospodaření.



**Graf č. 3 - Rentabilita tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Rentabilita celkového kapitálu – ROA**

Rentabilita celkového kapitálu ve finanční analýze zobrazuje především schopnost podniku zhodnocovat svůj majetek. V případě hotelu jsou hodnoty opět až na roky 2015 a 2016 v záporných číslech. Vzhledem k majetkové bázi podnikání jsou celková aktiva relativně vysoká a v kombinaci se záporným či velice nízkým provozním výsledkem hospodaření ukazatel nevykazuje ideální hodnoty

**Tabulka č. 18 - Rentabilita celkového kapitálu**

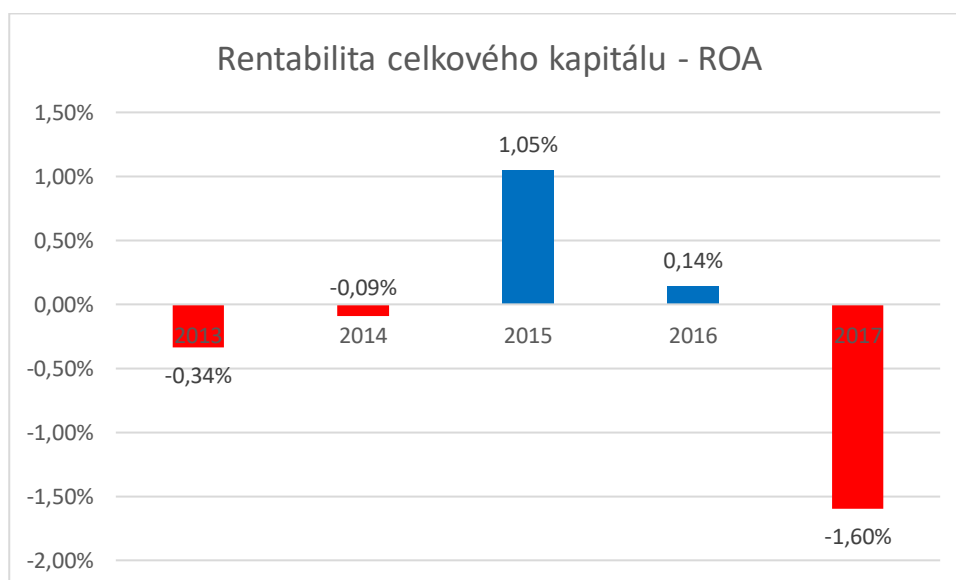
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Černá hora	-0,34%	-0,09%	1,05%	0,14%	-1,60%
Maximus	-3%	4%	6%	7%	6%



V jednotlivých letech se celková aktiva společnosti snižují z důvodů vysokých odpisů z nově vybudovaných budov a v roce 2017 z prodeje dvou nemovitostí zatěžujících společnost. Nejlepší, byť stále ne příliš ideální výsledek, vykázal hotel v roce 2015.

Maximus resort v tomto případě dosahuje lepší rentability celkového kapitálu z důvodů kladného provozního výsledku hospodaření a jeho příznivějšímu poměru vůči aktivům.



**Graf č. 4 - Rentabilita celkového kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Výsledky ukazatele ROE ve sledovaných letech mají záporné hodnoty z důvodu záporného čistého zisku. V rámci vlastního kapitálu můžeme sledovat postupné snižování hodnoty z důvodů kumulace záporného výsledku hospodaření z minulých let.

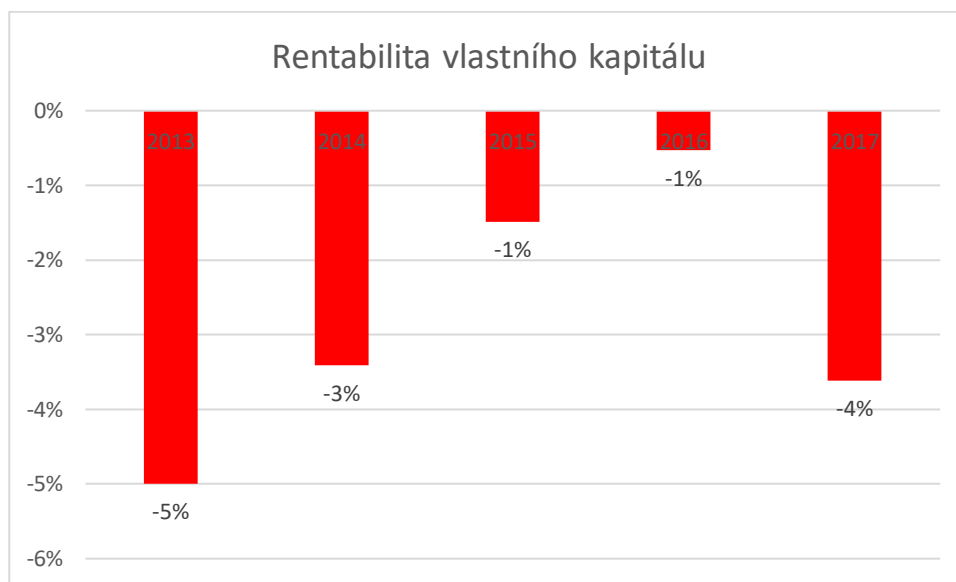
**Tabulka č. 19 - Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Černá hora	-5%	-3%	-1%	-1%	-4%
Maximus	167%	452%	28%	26%	20%

V rámci ideálních hodnot by se měl ukazatel pohybovat kolem 12%, což u hotelu není pravdou. Čistý zisk hotelu je do značné míry ovlivněn vysokými osobními náklady a odpisy. Hotel je navíc zatížen úvěrem poskytnutým na výstavbu hotelu a v roce 2017 vykázal ztrátu z důvodů prodeje dlouhodobého majetku a částečné renovace majetku v areálu. Pokud by tyto skutečnosti nenastaly, ukazatel by mohl vykazovat pozitivní hodnoty. U tohoto ukazatele, pokud ho očistíme o ztrátu z prodeje nemovitého majetku v roce 2017, je patrný pozitivní vývoj po celou dobu sledování, tj. od 2013 – 2017. Kontrolním výpočtem by bylo v roce 2017 dosaženo kladné hodnoty přes 10%.

Resort Maximus dosahuje v prvních dvou letech vysokých hodnot z důvodů velmi nízkého, až záporného vlastního kapitálu. V letech 2015-2017 je však vlastní kapitál navýšen a ukazatel dosahuje opět příznivějších hodnot v porovnání s hotelem.



**Graf č. 5 - Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

## Rentabilita investic – ROI

Rentabilita investovaného kapitálu vykazuje opět z pohledu hotelu ne příliš ideální hodnoty.

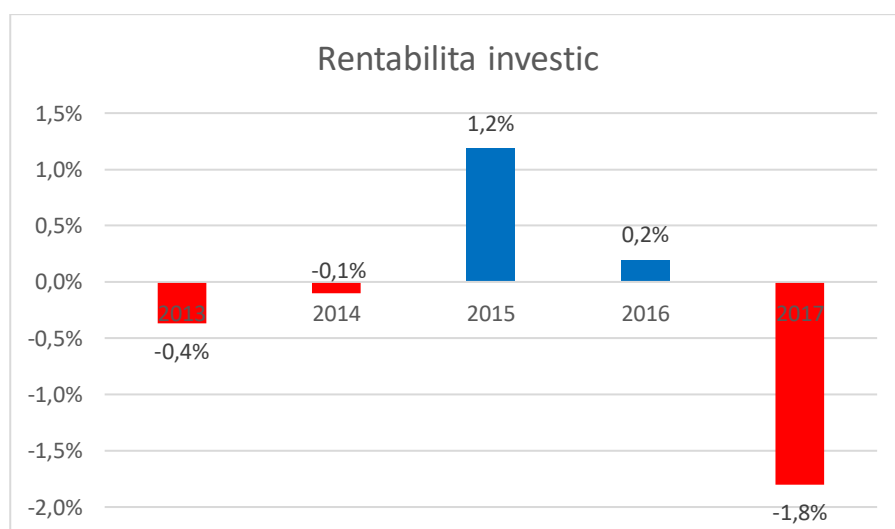
### Tabulka č. 20 - Rentabilita investic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Černá hora	-0,4%	-0,1%	1,2%	0,2%	-1,8%
Maximus	-16%	11%	11%	35%	24%

Záporný výsledek hospodaření sráží hodnotu ukazatele do záporných hodnot. V letech 2015 a 2016 vykázala firma kladný provozní výsledek hospodaření a tudíž se ukazatel dostal do kladných hodnot. V roce 2017 vykazuje ukazatel zdaleka nejhorší hodnotu. Tato hodnota je ovšem ovlivněna vysokou ztrátou způsobenou prodejem dlouhodobého majetku a v případě očištění o tuto ztrátu by ukazatel vyšel v kladných číslech jako v předchozích letech 2015 a 2016.

Rentabilita investic resortu Maximus dosahuje lepších hodnot než u hotelu. Dlouhodobý kapitál je sice vyšší, než u hotelu, nicméně provozní výsledek hospodaření je kladný a ukazatel tak vykazuje lepší, než doporučené hodnoty



Graf č. 6 - Rentabilita investic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

## Rentabilita úplatného kapitálu – ROCE

Opětovně záporné a nevyhovující hodnoty ukazatele rentability. Hotel se záporným výsledkem hospodaření a relativně vysokými dlouhodobými závazky ukazatel umístí do negativních čísel.

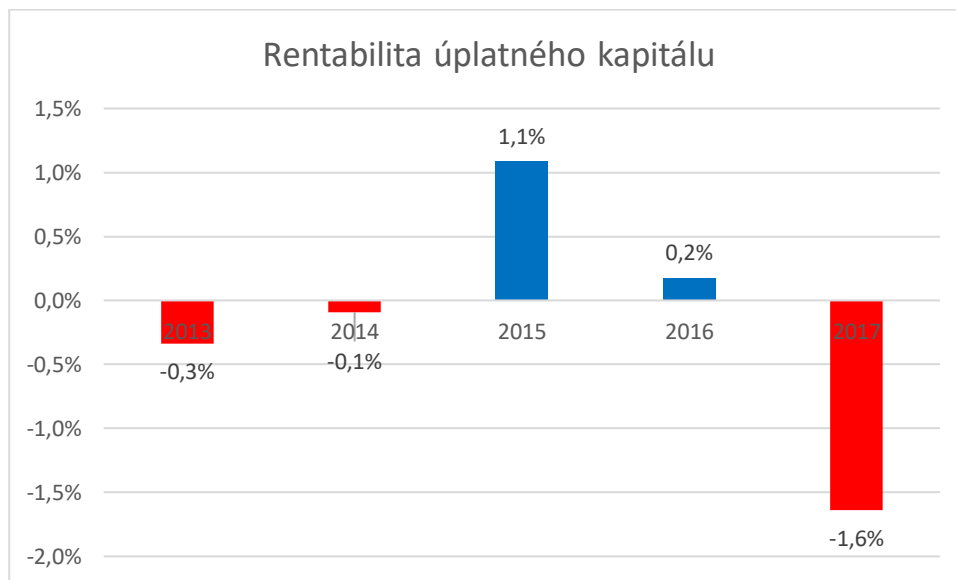
**Tabulka č. 21 - Rentabilita úplatného kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Černá hora	-0,3%	-0,1%	1,1%	0,2%	-1,6%
Maximus	-3%	6%	7%	7%	6%

Rok 2015 vykazuje nejlepší hodnotu z důvodu růstu tržeb, které se nicméně v roce 2017 zkreslí vysokými provozními náklady z prodeje nemovitostí a ukazatel opět klesne.

Rentabilita úplatného kapitálu je u resortu maximus dosahuje stabilně 6-7%, což se dá požadovat za lepší hodnoty, než u hotelu. Důvodem je kladný EAT a vyšší tržby oproti nákladům



**Graf č. 7 - Rentabilita úplatného kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Ukazatel běžné likvidity**

Ukazatel ovlivněn závazky, které však nejsou ohrožující. V roce 2017 byl prodán majetek a tím byla likvidita 3. stupně narovnána. Majetek zatěžoval společnost odpisy a provozními náklady (negeroval žádný zisk).

Ukazatel běžné likvidity při analýze hotelu vychází u hotelu v letech 2013-2016 pod doporučenými hodnotami. Jelikož je hotel založen na majetkové podstatě, je většina aktiv v položkách dl. Majetku, což snižuje hodnotu čitatele při výpočtu běžné likvidity.

Zároveň můžeme z výkazů vypočítat vysoké krátkodobé závazky, které opět zasahují do části vzorečku, a to konkrétně jmenovatele. Vysoké závazky vůči oběžným aktivům vyplývají z úvěru hotelu, přičemž v roce 2016 při refinancování úvěru naprosto zkresluje výsledek.

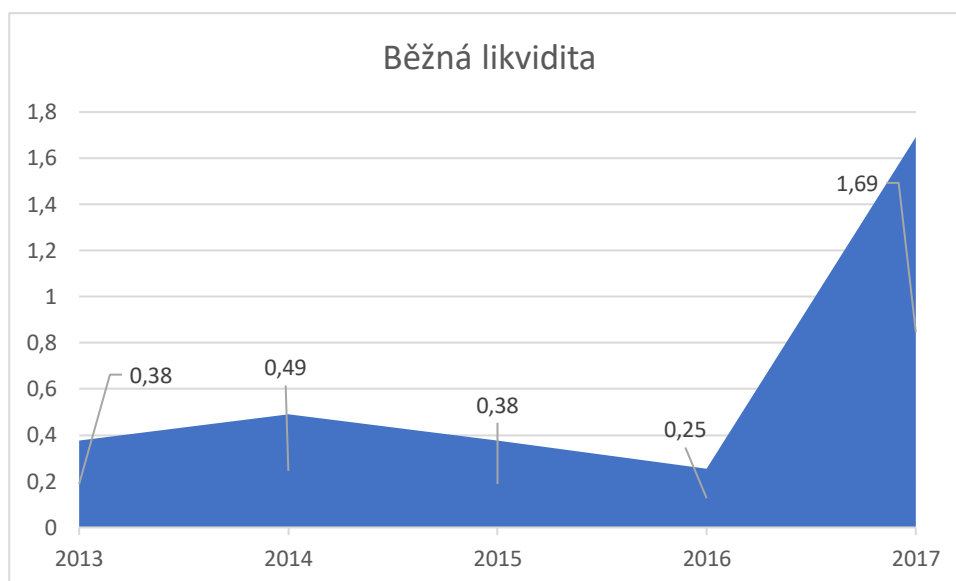
#### **Tabulka č. 22 - Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,377	0,49	0,38	0,25	1,69

Vysoká položka kr. závazků v roce 2016 je zapříčiněna faktem, že při vytváření auditu bylo známo, že hotel splatí větší sumu úvěru do jednoho roku a auditor tak požadoval zařazení této splátky do kr. závazků. Toto nařízení následně ovlivnilo ukazatel právě v roce 2016.

V roce 2017 se dá považovat hodnota za přijatelnou, nicméně je výsledkem prodeje dl. Majetku v daném roce, přičemž část peněz putovalo na splacení úvěru a část byla uložena na bankovním účtu hotelu. Stále se zvyšující peněžní prostředky mohou být přičítány i zvyšujícím se tržbám ve sledovaných letech 2013-2017.



**Graf č. 8 - Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Ukazatel pohotové likvidity**

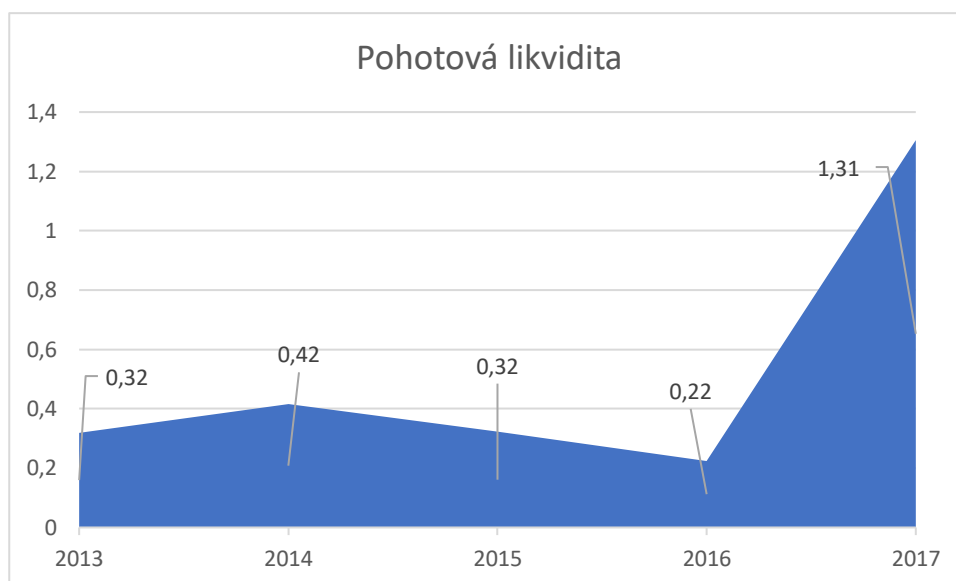
Ukazatel pohotové likvidity se od běžné likvidity příliš neliší. Hotel nedrží významné množství zásob, a proto je ukazatel likvidity očištěný o zásoby jen lehce pod hodnotami běžné likvidity.

### **Tabulka č. 23 - Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,32	0,42	0,32	0,22	1,31

Doporučené hodnoty zde opět mohou být vnímány negativně, nicméně hotel je, jak už bylo řečeno, založen na majetkové podstatě a s likviditou nemá podle vedoucích pracovníků problém, což potvrzují i stavy na účtech a platby dodavatelských faktur na splatnost.



**Graf č. 9 - Pohotovává likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Z předchozího grafu a grafu pohotovové likvidity lze tento fakt také ověřit podobným vývojem křivky a nárůstem v roce 2017.

### **Ukazatel hotovostní likvidity**

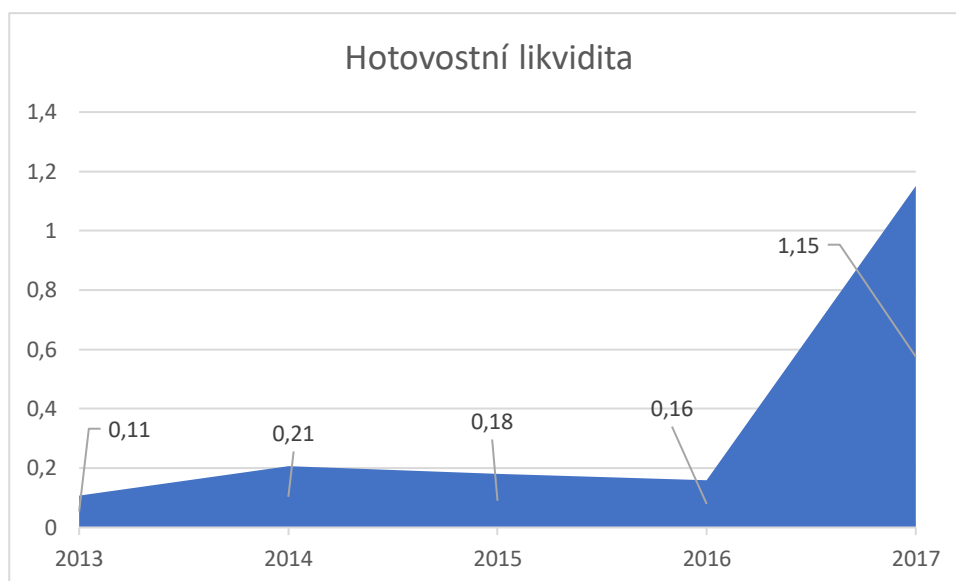
Ukazatel hotovostní likvidity oproti likviditě 2. stupně neobsahuje pohledávky hotelu, což se také promítá do vypočítaných hodnot. V čitateli tak zmizí téměř 4 milionová položka z odkoupené pohledávky, pohledávky z obchodních vztahů, které zahrnují 500 tisíc ročně za nezaplacený nájem z prodaných budov Holešov a Blansko a neproplacené pohledávky za pořádané firemní akce v rámci služeb hotelu.

**Tabulka č. 24 - Hotovostní likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,11	0,21	0,18	0,16	1,15

Velký skok v roce 2017 je zapříčiněn opět velkým množstvím peněžních prostředků na bankovním účtě firmy z prodaných budov v Holešově a Blansku.



**Graf č. 10 - Hotovostní likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Obrat pracovního kapitálu**

Obratem pracovního kapitálu, jež je vázán na čistý pracovní kapitál, můžeme rozumět schopnost podniku vytvářet přebytečné prostředky.

**Tabulka č. 25 - Obrat pracovního kapitálu**

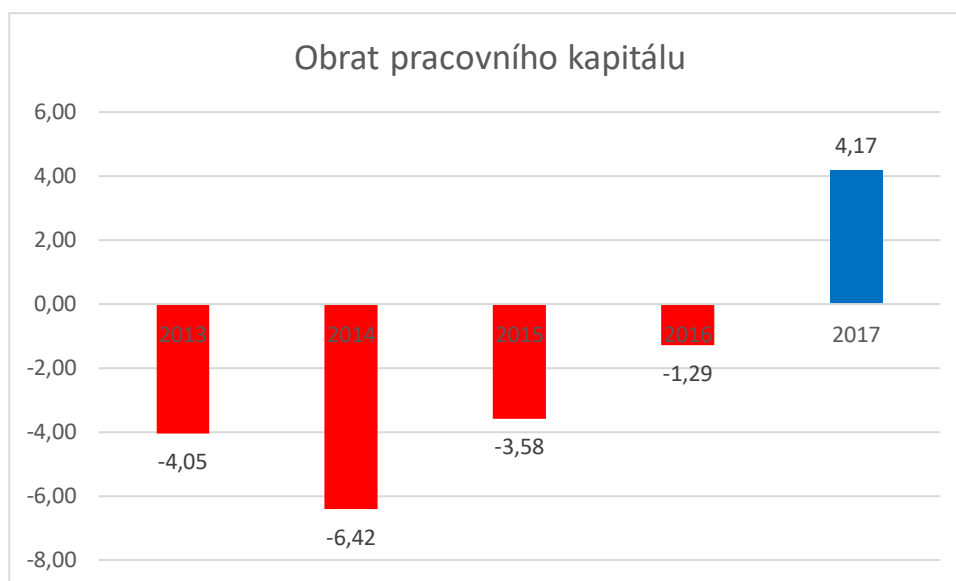
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
-4,05	-6,42	-3,58	-1,29	4,17

Jelikož ukazatel vychází z čistého pracovního kapitálu jež se počítá, jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů, vychází hodnoty až na rok 2017 záporně. Důvodem je nízká hodnota oběžného majetku v hotelovém oboru.

Rok 2017 vykazuje pozitivní hodnoty, jelikož došlo k nárůstu peněžních prostředků na účtu kvůli prodeji dvou nemovitostí. Ostatní roky kolísají mezi hodnotami -1 až -7, což by se dalo interpretovat negativně. Z podstaty podnikání a faktu, že hotel se dá považovat za relativně nový a je prozatím zatížen půjčkami na samotnou výstavbu, ukazatel je tak zkreslený.





**Graf č. 11 - Obrat pracovního kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Celková zadluženost**

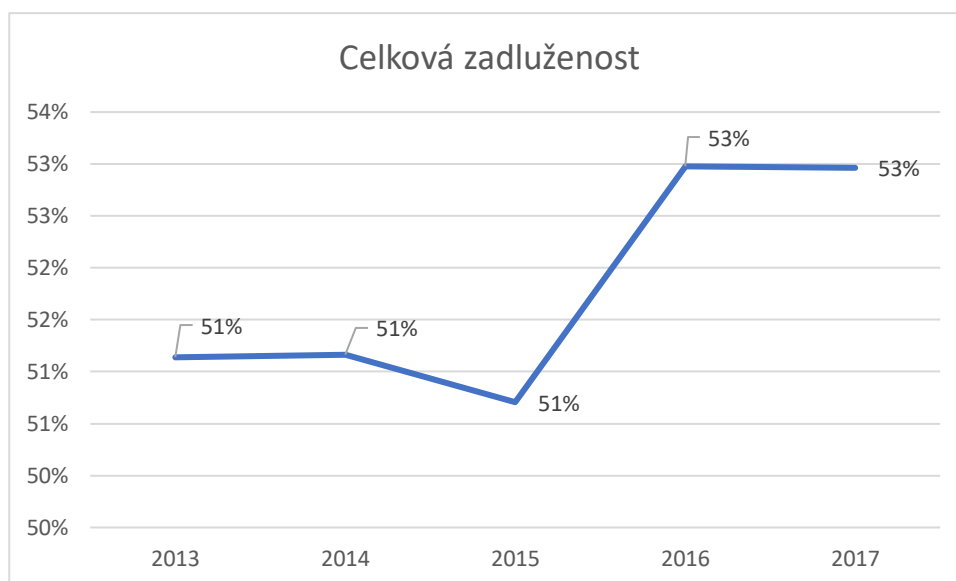
V rámci celkové zadluženosti se podnik pohybuje v zelených číslech. Při ideálních hodnotách 30-60% lze z hodnot vysledovat relativně stabilizovaný vývoj tohoto ukazatele.

**Tabulka č. 26 - Celková zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
51%	51%	51%	53%	53%

V rámci tohoto ukazatele by se dalo aplikovat tzv „zlaté pravidlo“, tedy doporučení, že 50% firmy by mělo být financováno vlastními zdroji a 50% cizími. Zadluženost se v případě hotelu pohybuje na hranici 52% a můžeme tak hovořit o ideálních hodnotách.



**Graf č. 12 - Celková zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### Míra zadluženosti

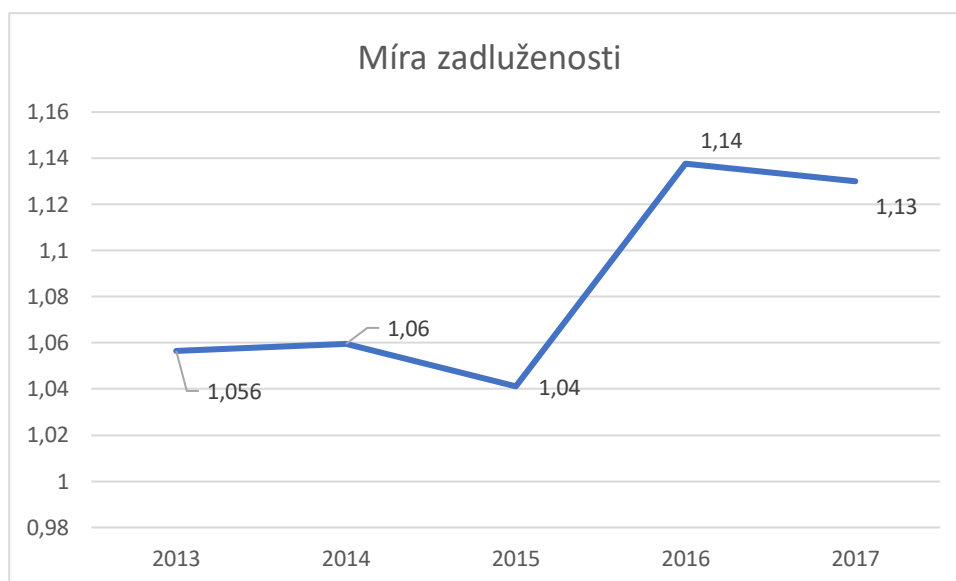
Ukazatel míry zadluženosti je úzce propojen s předchozím ukazatelem celkové zadluženosti. Jelikož se ideální hodnoty pohybují těsně pod číslem 1. Můžeme u hotelu hovořit o lehce nevyhovujících hodnotách.

**Tabulka č. 27 - Míra zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
1,056	1,06	1,04	1,14	1,13

Důvodem těchto hodnot je převážně negativní výsledek hospodaření z minulých let, který značně snižuje hodnotu vlastního kapitálu. I když ve sledovaných letech můžeme sledovat stabilní růst tržeb, nárůst nákladů (především těch osobních) dosti ovlivní finální výsledek hospodaření.



**Graf č. 13 - Míra zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Na grafu míry zadluženosti je zároveň vidět provázanost s ukazatelem celkové zadluženosti, který má podobný průběh.

### Úrokové krytí

Hodnoty ukazatele úrokového krytí, který by měl vyjadřovat schopnost podniku splácet úroky z půjček jsou dle výpočtů v kritických hodnotách. Jelikož je většina hodnot záporných nebo velice nízkých a doporučené hodnoty se uvádějí nad hodnotou 5, dalo by se hovořit o jednom z kritických hrozeb hotelu.

**Tabulka č. 28 - Úrokové krytí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
-0,18	-0,069	0,69	43,25	-5,57

Je však důležité si uvědomit hned několik faktorů zkreslujících tento ukazatel. Prvním z nich je negativní výsledek hospodaření, mimo jiné zapříčiněn vysokými osobními náklady a ztrátou způsobenou z prodeje dl. Majetku. Rok 2016 následně zkresluje téměř nulové nákladové úroky.



**Graf č. 14 - Úrokové krytí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Doba splácení dluhů**

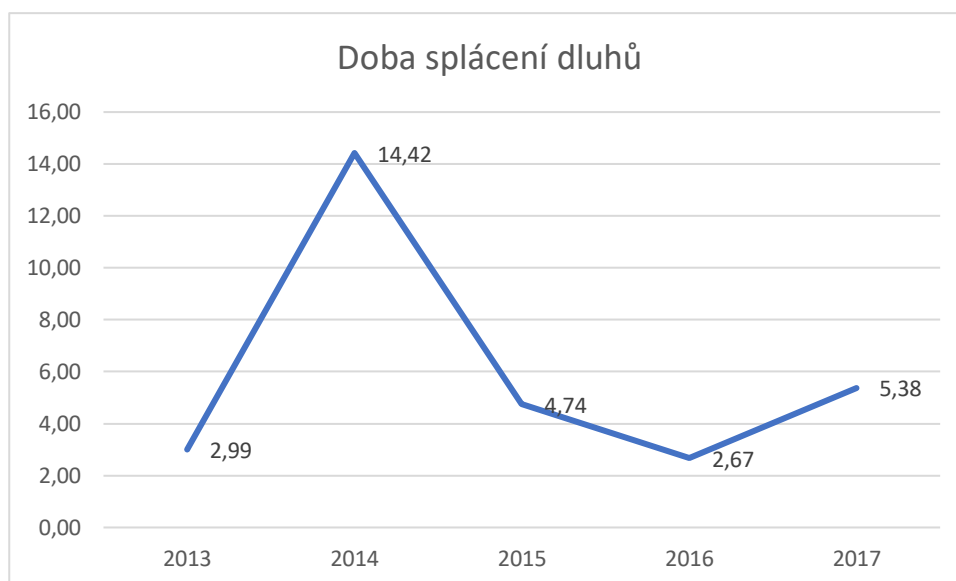
Doba splácení dluhů ukazuje schopnost podniku splatit dluhy z provozního cash flow.

### **Tabulka č. 29 - Doba splácení dluhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
2,99 let	14,42 let	4,74 let	2,67 let	5,38 let

Ideální hodnoty doby splácení dluhů se pohybují mezi 2-5 lety. Jednotlivé roky (až na rok 2014) se pohybují v ideálních hodnotách což potvrzuje komentář vedení o bezproblémovosti hotelu splácet dluhy a závazky. Rok 2014 vykazuje nezvykle vysokou hodnotu kvůli sníženému cash flow ve jmenovateli ukazatele.



**Graf č. 15 - Doba splácení dluhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.**

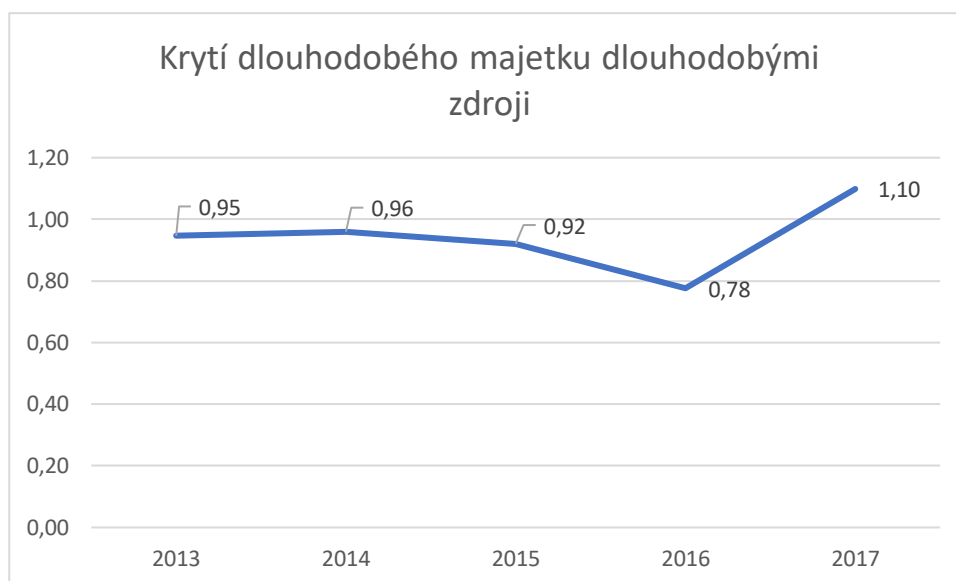
Z výpočtů Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji lze vysledovat relativně stabilní hodnoty blíží se doporučené hodnotě jedna.

### **Tabulka 30 č. - Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,95	0,96	0,92	0,78	1,10

V rámci tohoto ukazatele je tak patrné, že dlouhodobý majetek firmy je úměrně krytý dlouhodobými zdroji a nemusí se obávat problému se splácením závazků. V roce 2016 došlo k poklesu na hodnotu 0,78. Tento pokles byl zapříčiněn poklesem dlouhodobých cizích zdrojů více než deset milionů. Pokles souvisí s refinancováním půjčky od majitelů – část dlouhodobých zdrojů bylo přesunuto do zdrojů krátkodobých.



**Graf č. 16 - Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

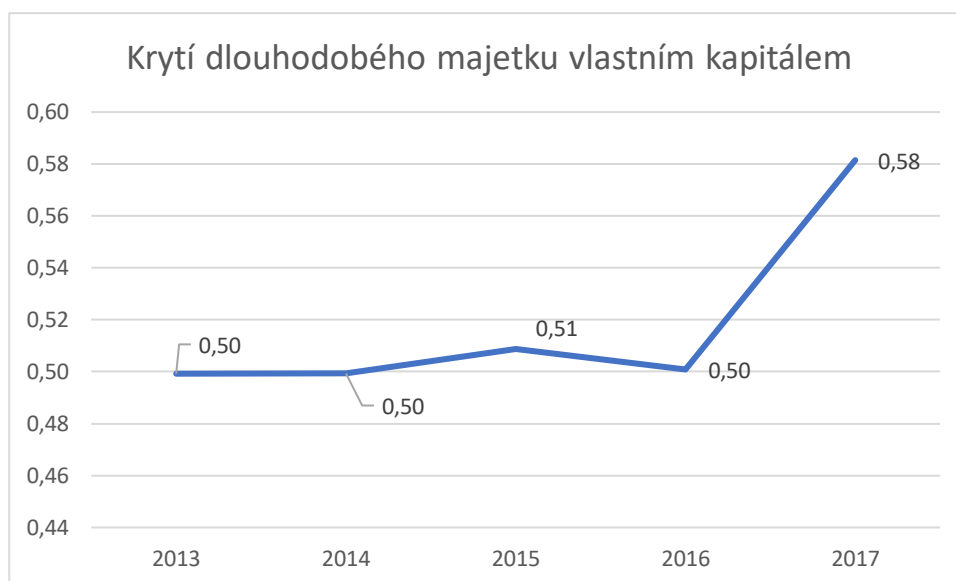
Z odborné literatury je usuzováno, že pokud má podnik výsledek nižší než 1, dává přednost výnosnosti před finanční stabilitou. V případě hotelu je však nutné zmínit, že kvůli vysokým hodnotám dlouhodobého majetku a nižším hodnotám vlastního kapitálu z důvodů záporných hodnot výsledku hospodaření z minulých let se ukazatel pohybuje na polovičních doporučených hodnotách.

### Tabulka č. 31 - Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,50	0,50	0,51	0,50	0,58

Hodnota ukazatele hotelu se pohybuje stabilně kolem hodnoty 0,50. Hotel je nicméně zadlužený úvěrem a půjčkou na výstavbu hotelu, což zkresluje výsledek a možnou interpretaci výsledku toho ukazatele.



**Graf č. 17 - Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Obrat aktiv a dlouhodobého majetku**

Ukazatele obratu aktiv a dlouhodobého majetku při této analýze vycházejí velmi podobně, a proto jsou zařazeny společně do jedné části. Jelikož je hotel podnikání na majetkové podstatě, je i z vertikální analýzy patrné, že dlouhodobý majetek tvoří naprostou většinu Aktiv analyzované firmy.

#### **Tabulka č. 32 - Obrat aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,2	0,22	0,25	0,26	0,33

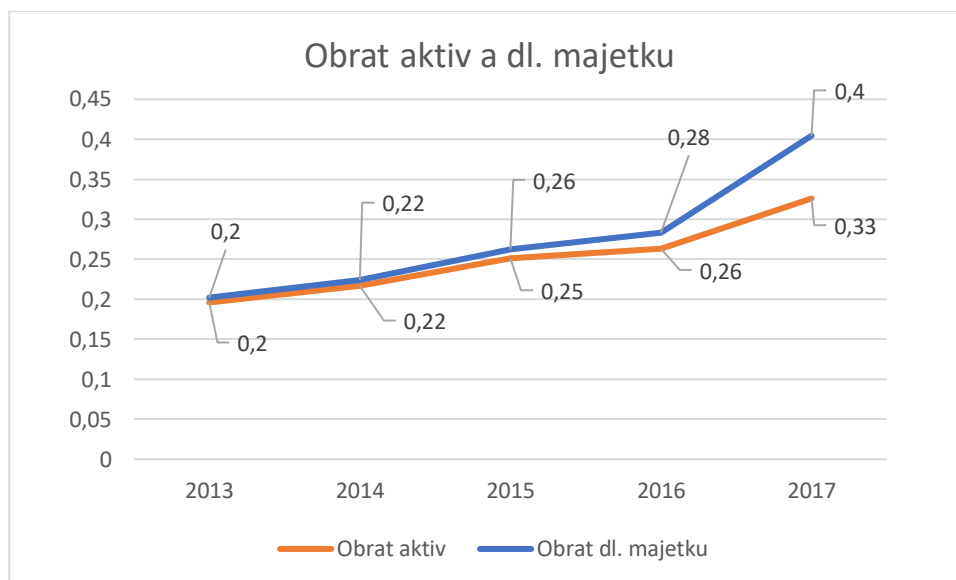
#### **Tabulka č. 33 - Obrat dlouhodobého majetku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,2	0,22	0,26	0,28	0,4

Doporučené hodnoty udávané v literatuře se pohybují kolem 1, nicméně jak bylo již zmíněno, hotelové podnikání vychází z majetkové podstaty, a proto je logické, že tento

ukazatel je zkreslený. V hotelovém odvětví je tato hodnota přijatelná, proto můžeme hovořit o přijatelné hodnotě bez nerovnoměrného rozložení dl. Majetku a oběžných aktiv. Nárůst hodnoty v posledním roce je zapříčiněn poklesem dl. Majetku z důvodů prodeje nemovitostí v Holešově a Blansku.



**Graf č. 18 - Obrat aktiv a dl. majetku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku je ukazatelem ukazující efektivnost využívání dlouhodobého majetku. Dá se tak říci, že udává, kolikrát se hodnota dlouhodobého majetku obrátí v tržbách za rok.

**Tabulka č. 34 - obrat dlouhodobého majetku**

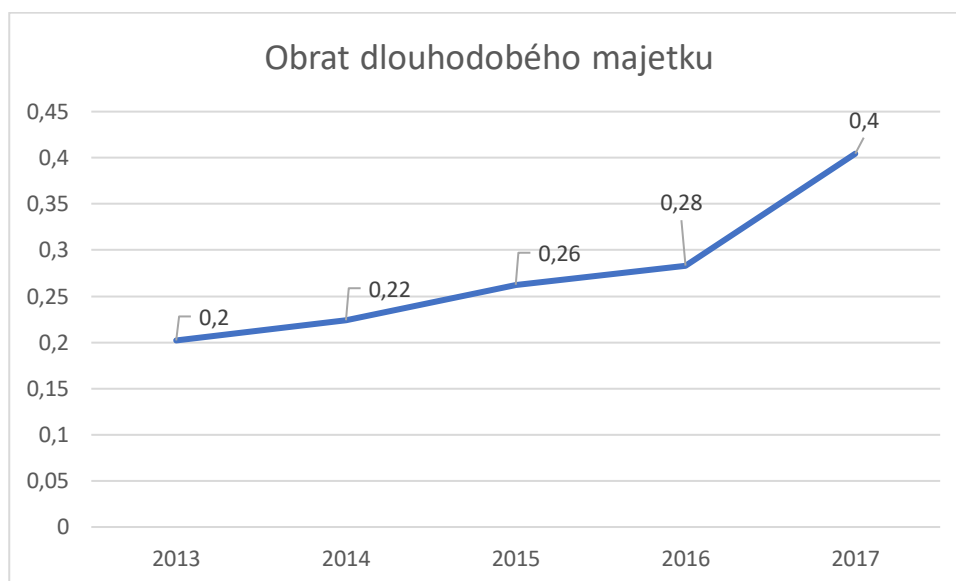
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
0,20	0,22	0,26	0,28	0,40



V tabulce výše je vidět, že v při vyjádření tohoto ukazatele nedosahuje doporučených hodnot. Příčinou je určitě majetková podstata podnikání, která má za následek vysoké hodnoty dlouhodobého majetku, které v porovnání s tržbami jasně převažují

Dalším faktorem pak je relativně mladá povaha podniku. Jelikož je hotel nově vystavěný, má velké množství dl. Majetku, který postupně odepisuje a zkresluje tak hodnotu ukazatele.



**Graf č. 19 - obrat dl. majetku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Z grafu lze vysledovat postupný růst tohoto ukazatele, který je zapříčiněn postupným odepisováním dlouhodobého majetku a zároveň růstem tržeb ve sledovaných letech.

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel doby obratu zásob má největší vypovídací hodnotu hlavně pro restauraci v hotelu, jelikož největší množství zásob drží právě tato část podniku. Z tabulky lze vysledovat, že doba obratu zásob se pohybuje mezi 8-10 dny, což je pro tento podnik přijatelná hodnota.

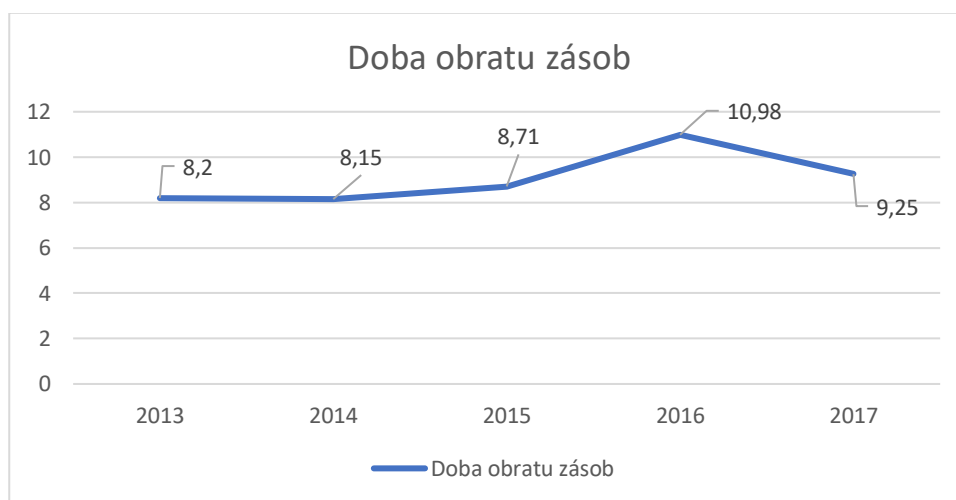
**Tabulka č. 35 - Doba obratu zásob**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
8,2 dní	8,15 dní	8,71 dní	10,98 dní	9,25 dní

Doba obratu zásob je nicméně lehce zkreslena, jelikož zásoby nedrží pouze restaurace, ale i wellness centrum ve formě kosmetických přípravků pro wellness procedury nebo hotel samotný ve formě spotřebního vybavení pro hosty.

V rámci restauračního zařízení by se měla tato hodnota pohybovat okolo 7 dnů, což by odpovídalo týdennímu cyklu nákupů potravin do kuchyně, ale jak bylo řečeno v předchozím odstavci, ukazatel je lehce zkreslen zásobami celého hotelu.



**Graf č. 20 - Doba obratu zásob**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

### **Doba obratu pohledávek a závazků**

Ukazatel doby obratu pohledávek a závazků zkoumané firmy. Hodnoty k jednotlivým rokům jsou vyjádřeny ve dnech.

#### **Tabulka č. 36 - Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017
30,12	23,07	22,94	24,66	58,24

#### **Tabulka č. 37 - Doba obratu závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

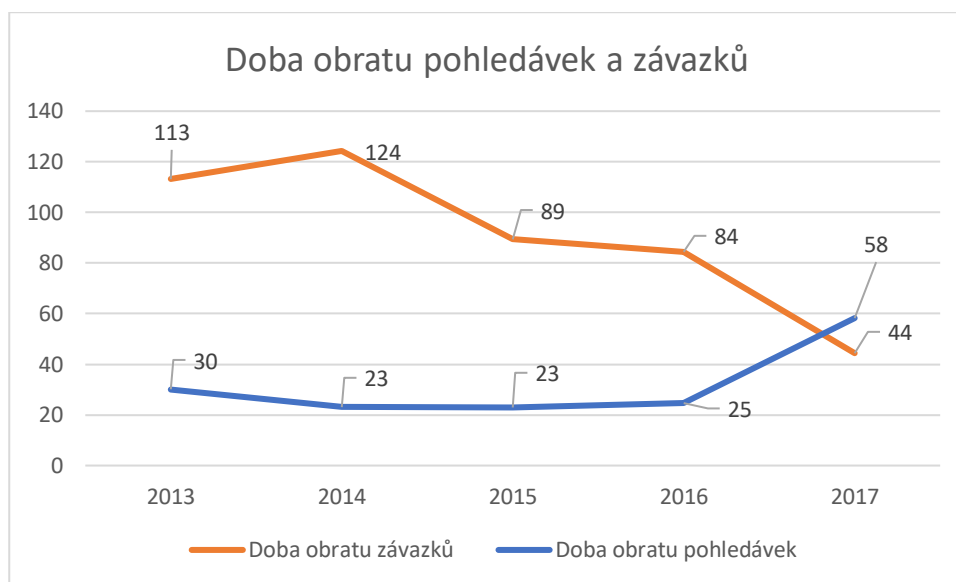
2013	2014	2015	2016	2017
113,12	124,28	89,34	84,42	44,38

Z tabulek je patrné, že ve sledovaných letech platí pravidlo, že doba obratu pohledávek by měla být nižší, než doba obratu závazků (vyjádřeno ve dnech). Doba obratu pohledávek se mezi lety 2013-2014 stabilně drží mezi 20-30 dny, přičemž doba obratu závazků nad hranicí 80 dnů.

V roce 2017 nicméně nastala změna a doba obratu pohledávek se zvýšila o téměř 25 dní, přičemž doba obratu závazků klesla na hranici 44 dní. Příčinou tohoto skoku je několik faktorů.

Pokles doby obratu závazků lze přičítat snížení závazků z obchodních vztahů, jelikož došlo ke splacení závazků po splatnosti za pomoci peněz z prodaných nemovitostí v Blansku a Holešově.

Naopak u doby obratu pohledávek došlo ke zvýšení doby, jelikož narostly pohledávky firmy o téměř 4 miliony korun. Z výkazů lze vysledovat, že narostla položka „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, přičemž tato položka narostla kvůli odkupu pohledávky za neuhrazený nájem a pohonné hmoty od pumpy novým vlastníkem hotelu.



**Graf č. 21 - Doba obratu pohledávek a závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

## 2.6.5 Shrnutí finanční analýzy

V rámci předešlé finanční analýzy byl hotel důkladně analyzován. V rámci jednotlivých ukazatelů bylo zjištěno mnoho problémových oblastí, které by mohly v budoucnosti dělat hotelu potíže. U tohoto závěru je ale nutné podotknout, že ukazatele jsou částečně zkresleny několika faktory, které nejsou kritickým problémem a ze své podstaty vytváří ve finančních výkazech problémy. Těmito problémovými faktory je především fakt, že hotel je nově vystavěn a vykazuje vysoké odpisové částky, v rámci let 2016 a 2017 byla refinancována půjčka Komerční bankou a v roce 2017 byla provedena transakce s prodejem ztrátových budov nesouvisejících s činností hotelu, které byly nadhodnocené. Co se týče jednotlivých ukazatelů, vykazují většinou negativní hodnoty, které způsobuje záporný provozní výsledek hospodaření. Problém byl nalezen především ve vysokých

osobních nákladech a odpisech, které působí na tyto jednotlivé ukazatele (například rentabilita).

V rámci doby obratu pohledávek a závazků si můžeme povšimnout postupně klesající doby obratu závazků a růstu doby obratu pohledávek. Tento fakt byl konzultován s účetním podnikem a i přes nevyhovující hodnoty podnik nemá problémy v této oblasti kvůli podstatě jednotlivých závazků.

V rámci likvidity se hotel pohybuje pod doporučenými hodnotami a tento fakt je zapříčiněn podstatou podnikatelské činnosti, která se zakládá na dl. majetku. Hotel si drží minimální oběžná aktiva oproti dl. majetku a ukazatel tak vykazuje nižší hodnoty v letech 2013-2016. Poslední rok ukazatel vykazuje nadprůměrně dobré hodnoty z důvodu nárůstu peněžních prostředků na účtu z prodeje budov.

Hotel by se v rámci změn měl zaměřit především na zvýšení tržeb, snížení osobních nákladů a kapitalizaci půjčky se splatností v roce 2020, kterou by při nynějším tempu růstu tržeb nemohl zaplatit.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce bude zaměřena především na návrh řešení a optimalizace hotelu tak, aby zlepšil svoji hospodářskou situaci a postavení na hotelovém a rekreačním trhu.

#### 3.1 Změna cenové politiky hotelu

V rámci poskytovaných služeb je hotel vybaven nadprůměrně, což přispívá k jeho lukrativitě. Vybavenost a rozsah poskytovaných služeb je nicméně neúměrně naceněn a například při zakoupení hotelového pokoje má zákazník v základní ceně zahrnuté wellness s bazény, vířivkou, saunou a párou. V rámci stravování široký bufet v rámci snídaně a hotelový pokoj opět s nadprůměrným vybavením oproti konkurenci. Ve srovnání s jinými hotely v celé ČR je již velice často služba využití wellness pro hotelové hosty zpoplatněna paušální částkou, a proto bych navrhl zkusit jít touto cestou a wellness bych doporučil dokoupit na místě, pokud o to bude mít host zájem. Cena wellness pro neubytované hosty komplexu je v nynější době 260 korun a v roce 2018 bylo v hotelu ubytováno 15 000 lidí.

Využitím těchto informací bude vypočten potencionální nárůst tržeb, za předpokladu, že cena wellness by byla 250 korun i pro ubytované hosty. V porovnání s konkurencí a vybaveností hotelového wellness je tato cena dostatečně nízká, aby byla konkurenceschopná (Komplexi v okolí nabízejí wellness služby za cenu v rozmezí 500 - 200kč).

Za předpokladu, že po zpoplatnění wellness tuto službu zakoupí každý druhý hotelový host, lze vypočítat nárůst tržeb o 1,75 milionu korun. Tento nárůst tržeb hotelu může pomoci s pokrytím postupně narůstajících osobních nákladů.

Jelikož hotel disponuje stabilními dodavateli v rámci svého nejbližšího okolí a kvalita poskytnuté služby v rámci restaurace je na velice vysoké úrovni je dle mého na zvážení i zvýšení ceny jídel, nápojů a hlavně „meníček“ podávaných v rámci oběda.

Příkladem může být například pivo, které je ve wellness prodáváno za 32 Kč. Tato cena je nízká díky dobrým vztahům s dodavatelem, nicméně zvýšení ceny o několik procent

by mohlo zvýšit marži na tomto produktu. To stejné platí i o zmíněných „meníčkách“ jejichž cena pod 100,- Kč v dnešní době při jejich kvalitě se mi zdá opravdu nízká.

Po konzultaci s vedením bylo zjištěno, že denně je prodáno zhruba 300 jídel. Tato skutečnost bude dále využita k výpočtu potencionálního zvýšení tržeb. Pokud bude bráno v potaz, že hotel je otevřen zhruba 360 dní v roce, nárůst tržeb po zvýšení ceny jednotlivých jídel o 10kč bude 1,08 milionu korun.

Při započítání zvýšených tržeb po zpoplatnění wellness by nárůst tržeb činil 2,83 milionu korun. Tato částka by každým dalším rokem mohla dostatečně pomoci k narovnání výsledku hospodaření a zmírnění nárůstu osobních nákladů.

#### **Tabulka č. 38 - Změna provozního výsledku hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Položky – roky	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Provozní výsledek hospodaření	-439	-116	1 290	173	-1883	946

V případě navýšení tržeb je nutné zmínit ztrátový prodej budov v Blansku a Holešově. Tento ztrátový prodej proběhl z důvodů nadhodnocení hodnoty budov a pokud očistíme bude se výsledek hospodaření i bez navrhovaných změn pohybovat v kladných hodnotách.

Pokud tuto skutečnost zohledníme a započítáme provozní výsledek hospodaření bez tohoto ztrátového prodeje, dostaneme se na následující hodnoty

#### **Tabulka č. 39 - Změna provozního výsledku hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Položky – roky	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Provozní výsledek hospodaření	-439	-116	1 290	173	-1883	8 601

Po výpočtu možných zlepšení v oblasti tržeb a odstranění nadhodnocené transakce prodeje budov budou zlepšeny i jednotlivé ukazatele finanční analýzy.

**Tabulka č. 40 - Změna ukazatelů rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

položka	2013	2014	2015	2016	2017	2017
ROS	-1,7%	-0,4%	4,2%	0,5%	-4,9%	21%
ROA	-0,34%	-0,09%	1,05%	0,14%	-1,6%	7%
ROE	-5%	-3%	-1%	-1%	-4%	15%

Ukazatele rentability vykazují prudké zlepšení, které je do značné míry vytvořeno vypuštěním transakce prodeje nadhodnocených budov. Pokud by se tato transakce do výpočtu započítala, budou ukazatele stále vykazovat stále pozitivní hodnoty, které značí zlepšení situace a potencionální úspěšnost implementováním návrhu.

**Tabulka č. 41 - Změna ukazatele úrokového krytí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017	2017
-0,18	-0,07	0,69	43,25	-5,57	25,45

Zlepšení lze pozorovat i v položce nákladových úroků, jehož hodnota je v roce 2016 znehodnocena refinancováním půjčky. Po implementaci změn je případná hodnota s kladným EBIT v roce 2017 po implementaci návrhů pozitivní a dosahuje hodnoty 25,47. Podnik by tak neměl podle ukazatelů mít problém splácet nákladové úroky v rámci refinancované půjčky Komerční bankou.

Množství a velikost změn byly vybrány a vypočítány na základě konzultace s vedoucími pracovníky hotelu, včetně předpokladu, že by wellness navštívilo zhruba polovina ubytovaných po zpoplatnění. Zjištění a výsledky byly předloženy těmto pracovníkům, kteří rozhodnou o jejich implementaci. Změna cenové politiky je navrhována z důvodu záporných výsledků hospodaření a nutnosti navýšit tržby hotelu pro zlepšení rentability.

**3.2 Kapitalizace půjčky spřízněné osoby**

Na základě zjištěných informací se domnívám, že společnost se může dostat v roce 2020 do neřešitelné situace ohledně svojí likvidity. Usuzuji z toho, že v tomto roce má být hotelem splacena jednorázově půjčka ve výši 15mil Kč a dle vývoje hospodaření není



pravděpodobné, aby bylo dosaženo dostatečné hotovosti pro vyplacení této půjčky. V případě, že by poskytovatel půjčky trval na jejím splacení, mohla by situace dospět až do případné likvidace společnosti.

Z tohoto důvodu a na základě zjištěných informací, že držitelem půjčky je spřízněná osoba majitele firmy bych doporučil, aby byla zvážena možnost kapitalizace této půjčky. Tzn. V rámci výkazů by přešla půjčka z cizích zdrojů do vlastního kapitálu a tím by se výrazně zlepšili i některé ukazatele, které jsem vypočítal v rámci této práce.

#### **Tabulka č. 42 - Změna položky závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Položka - rok	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Jiné závazky - dlouhodobé	50 961	51 646	44 134	24 775	17547	547
Jiné závazky - krátkodobé	7 394	4 950	10 859	30 046	7 274	2 274

U položky dlouhodobých jiných závazků by se přesunula částka 17 milionů do řádku „A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy“, stejně jako 5 milionů z položky krátkodobých jiných závazků.

Ve výsledku bude snížena hodnota cizích zdrojů o 22 milionů a položka vlastního kapitálu o 22 milionů vzroste

#### **Tabulka č. 43 - Změna položky vlastní kapitál a cizí zdroje**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

položka	-	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Vlastní kapitál	079	62 728	60 658	59 768	57 277	55 278	77 278
Cizí zdroje	101	66 273	64 270	62 228	65 161	62 470	40 470

Kapitalizace této půjčky bude mít za výsledek odvrácení hrozby neschopnosti splacení dluhu ke spřízněné osobě a zároveňlepší ukazatele spojené s položkami vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

**Tabulka č. 44 - Změna ukazatele míry zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017	2017
1,05	1,05	1,04	1,14	1,13	0,52

Zlepšení ukazatele míry zadluženosti. V rámci rozložení vlastního kapitálu a cizích zdrojů by došlo k vyššímu podílu vlastního kapitálu, což by pro věřitele znamenalo vyšší jistotu v krytí jejich nároků.

**Tabulka č. 45 - Změna ukazatele běžné likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

2013	2014	2015	2016	2017	2017
0,38	0,49	0,38	0,25	1,69	2,7

Při kapitalizaci by také došlo ke zlepšení likvidity hotelu (v tomto případě ukázána běžná likvidita), která by vzrostla nad doporučené hodnoty. Při kombinaci skutečnosti prodeje nevýdělečného dl. Majetku, která navýšila prostředky na bankovních účtech a případné kapitalizaci by hotel měl dostatečné množství prostředků ke krytí krátkodobých závazků.

Hlavním cílem této kapitalizace není však zlepšení hodnot ukazatelů, ale odvrácení reálné hrozby, která podle vedoucích pracovníků existuje, že spřízněná osoba, která zapůjčila 22 milionů korun na výstavbu hotelu bude trvat na splacení celé částky v roce 2020.

I přes postupně zlepšující se výsledek hospodaření, jež se v roce 2017 po očištění o ztrátový prodej budov, dostává do kladných hodnot je nepravděpodobná akumulace dostatečného množství zdrojů na zaplacení půjčky.

### **3.3 Zmírnění růstu osobních nákladů,**

Z výkazů zisku a ztrát je patrné, že nejvyšší nákladovou položkou v průběhu sledovaného období jsou osobní náklady, které zaznamenávají prudký nárůst. Zároveň je patrný postupný nárůst zaměstnanců hotelu, a to meziročně z původních 32 na současných 39. Pokud se podíváme na strukturu zaměstnanců jednotlivých středisek, tak je patrné, že

byla posílena hlavně restaurace nárůstem počtu kuchařů a číšníků. Při nárazovosti jejich využití v období oběda a večerních hodin by stálo za úvahu zefektivnit jejich využití například omezením provozu mezi obědem a večeří, tak, jak je tomu v zahraničí a tím by se ušetřili mzdové náklady vyplácené na tyto pozice.

Za předpokladu, že by byl provoz omezen mezi 2-5 hodinou odpolední, bylo by ušetřeno téměř 756 tisíc korun. Tento výpočet vychází ze zjištění, že na směně působí 7 zaměstnanců (kuchaři a servírky), přičemž jejich hodinová mzda se pohybuje na hodnotě 100 korun na hodinu a předpokládá se, že hotel je otevřen 360 dní v roce. Po vynásobení jednotlivých hodnot se dostáváme na více než 750 000 korun. Ušetření této částky by podniku pomohlo ke snížení narůstajících osobních nákladů vyvolaných nepříznivými podmínkami na trhu.

Další snížení osobních nákladů můžeme hledat v omezení provozních doby recepce, která je v nynější době otevřena 24 hodin denně. Pokud by byl provoz recepce omezen v nočních hodinách, tedy mezi 23:00-5:00, mohl by hotel opět ušetřit v oblasti osobních nákladů.

Na recepci v nočních hodinách působí vždy jedna recepční s hodinovou mzdou 100 korun na hodinu. Po vypočtení zkrácené provozní doby recepce by hotel ušetřil 216 000 korun. Pokud by hotel implementoval změnu provozní doby recepce i restaurace, bude ušetřeno 972 000 tisíc korun.

V rámci úklidu hotelu hotel zaměstnává 8 zaměstnanců se zaměřením na úklid. Osobní náklady těchto zaměstnanců činní zhruba 100 000 korun měsíčně, s tím, že je nutné nakupovat čisticí prostředky a vybavení pro úklid.

Pokud by byly započteny i čisticí prostředky, ročně se částka vynaložená za úklid pohybuje kolem 1,5 milionu korun. Hotel by měl zvážit konkurz na externí úklidovou firmu a v případě, že by byly náklady spojené s úklidem sníženy pod 100 000 korun, měl by hotel této možnosti využít.

#### **Tabulka č. 46 - Změna položky osobních nákladů v tis Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů 2013-2017)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Osobní náklady	5 649	6 210	6 789	9 246	15 652	14 680

Snížení osobních nákladů v tomto případě může znamenat nejen vylepšení výsledku hospodaření, ale i částečnou stabilizaci a umírnění nárůstu osobních nákladů. Tento nárůst.

Údaje o pracovním vytížení a ohodnocení jednotlivých pracovníků byly shromážděny na základě konzultace s účetním hotelu. Změny, které byly navrženy jsou odvozeny od běžné hotelové praxe jak v tuzemském, tak zahraničním hotelovém prostředí. Zmírnění růstu osobních nákladů je důležité pro hotel nejen z krátkodobého hlediska, jelikož při tendenci růstu by mohl hotel ztratit schopnost splácet své závazky. Změna byla navržena na základě záporného provozního výsledku hospodaření ovlivňující mnohé ukazatele.

### **3.4 Rozšíření nabídky služeb**

Hotel nabízí velikou škálu služeb pro soukromé i veřejné subjekty, přičemž ale nemá pokrytou plnou škálu potencionálních služeb. Jednou z těchto nevyužitých možností je poskytování teambuildingových akcí pro skupiny a společnosti.

V rámci této služby by hotel využil zdrojů, které má momentálně k dispozici a přidaná hodnota služby by spočívala ve vytvoření jednoduchého konceptu aktivit za účelem stmelení dané skupiny hostů. Tyto typy akcí jsou v posledních letech hojně vyhledávány a hotel by tím mohl přilákat novou skupinu potencionálních zákazníků.

Dalším relativně nevyužitým zdrojem služeb může být turistika a cyklistika. Situovanost hotelu v Jihomoravském kraji s okolní přírodou a velkým množstvím cyklostezek by bylo možné využít k vytvoření turistických balíčků, které mohou zahrnovat nocleh v hotelu bez wellness a oběda, přičemž přidaná hodnota by byla vytvořena ve spolupráci s turistickými organizacemi, či restauracemi v okolí. Ve spolupráci s restauracemi by si hotel mohl brát provize a tím snížit dopad potencionálního nevyužití hotelové restaurace v době oběda.

Tento návrh slouží spíše pro větší uspokojení potřeb zákazníků navštěvujících hotel. Navýšení tržeb a náklady spojené s organizováním teambuildingových akcí by záleželi na jednotlivých subjektech využívajících této možnosti.

Změna je v kombinaci se změnou cenové politiky hotelu navržena především kvůli špatným výsledkům hospodaření, které ovlivňuje velké množství ukazatelů.

### 3.5 Zlepšení marketingu hotelu

V rámci reklamy hotelu lze pozorovat určité nedostatky ze strany marketingu a propagace. Při hledání hotelů se specifickými požadavky lze pozorovat nedostatečnou reklamu při vyhledávání na google, či seznamu.

Hotel by tímto měl alespoň částečně zaplatit za službu google ads, aby při vyhledávání potencionálních zákazníků byla vidět možnost zakoupení hotelového pokoje.

Jelikož hotel nenabízí pouze služby pro jednotlivce a rodiny, měl by se také zaměřit na propagaci schopnosti uspořádat firemní večírky, konference a svatby. V popisku na webových stránkách existuje odkaz s vyrozuměním, že lze tyto typy akcí pořádat, nicméně není zde specifikováno, jakým způsobem a v jakém rozsahu. Těmto účelům by mohla sloužit záložka s ohlasy účastníků, malá fotogalerie z pořádaných akcí, nebo alespoň rozsáhlejší komentář provozovatele hotelu.

Hotel by také mohl více využívat další portálů nabízející jeho služby – v průběhu psaní této práce došlo například k oslovení „slevomatu“ a to přineslo nárůst prodaných ubytovacích kapacit i za cenu plateb vyšších provizí těmto portálům. Je na zvážení, zda neoslovit i další portály věnující se této činnosti a dále pak nabízet i teambuildingové akce, jak jsem již výše zmiňoval, což je v současné době velice poptávaná položka.

Implementace toho návrhu by se opět mohla promítnout do zvýšených tržeb hotelu a tím zlepšit například rentabilitu. V rámci dat bohužel není možné odhadnout, nakolik by byla marketingová kampaň účinná a jak velké nárůst by způsobila

## ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byla vypracována komplexní finanční analýza obchodní firmy Hotel Černá Hora, a.s. pro roky 2013-2017. Práce byla vytvořena na základě osnov, které byly stanoveny předpisy a v nejlepším úmyslu představit reálnou situaci hotelu, s případnými návrhy na zlepšení jeho situace

V první části práce byla stanovena teoretická východiska práce s jednotlivými výpočty ukazatelů pro interní a externí analýzu podniku. Tyto ukazatele pak sloužili dále k vypracování konkrétní finanční analýzy hotelu. V rámci těchto teoretických východisek byly zmíněny postupy externí analýzy, konkrétně McKinseyho 7S, Porterova analýza 5F a SLEPTE analýza. V rámci interní analýzy jsou v práci zmíněny soustavy ukazatelů, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele.

Druhá část byla zaměřena na finanční analýzu jako takovou. Byla specifikována firma, jež byla analyzována, a posléze za pomoci jednotlivých ukazatelů vytvořena analýza s popisem jednotlivých ukazatelů a vysvětlením důvodů hodnot těchto ukazatelů. V rámci výsledku se hotel dle teorie potýká s mnoha problémy, nicméně jak bylo v této části zmíněno, většina těchto ukazatelů je zkreslena přímo, či nepřímo určitou položkou, operací, či transakcí, která v průběhu sledovaných let vznikla. Za zmínku stojí prodej majetku, refinancování půjček nebo odkoupení nedobytné pohledávky za benzinovou pumpu.

Ve třetí části práce jsou navrženy řešení a opatření, které by mohly hotelu pomoci s finanční situací. Tyto návrhy byly vytvořeny na základě předchozích výpočtů a po konzultaci s vedením firmy, jelikož výkazy a výroční zprávy nestačili k vytvoření věrného obrazu skutečného stavu společnosti. Tři hlavní návrhy pro zlepšení situace se zaměřují na změnu cenové politiky firmy (zpoplatnění wellness a navýšení cen jídel), snížení osobních nákladů za zaměstnance a kapitalizaci půjčky splatné v roce 2020. V rámci této části byly navrženy i dva minoritní návrhy na zlepšení marketingu hotelu a rozšíření poskytovaných služeb o teambuildingové akce a turistické pobyty.

V případě, že by firma využila alespoň hlavních návrhů, hotel by se dostal do „zelených čísel“.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ANONYMNÍ ZAMĚSTNANEC. Finanční situace podniku [ústní sdělení]. Restaurace Sladovna. Černá Hora 3/5, 679 21 Černá Hora 2.2.2019
- Barčík, T. (2013). *Strategický marketing*. (Právo - edice pro právo a management). Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-7-4
- HDP Česká republika [online]. Kurzy.cz: HDP, 2019. [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- Hotel Sladovna [online]. Černá Hora: Hotel Černá Hora, 2011. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.hotelsladovna.cz/>
- Hotel Kaskáda [online]. Hotel Kaskáda: Hotel Kaskáda, 2019. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.golfbrno.cz/>
- Knápková, A. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady: komplexní průvodce s příklady*. (3., kompletně aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-0563-2
- Kovanicová, D. (1997). *Poklady skryté v účetnictví. Díl II, Finanční analýza účetních výkazů*. (3. aktualiz. vyd). Praha: Polygon. ISBN 80-901778-4-0
- Kozel, R. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. (1. vyd). Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3527-6
- Mrkvička, J. (1997). *Finanční analýza*. Praha: Bilance. ISBN: 80-238-4070-3
- Obec Černá hora [online]. Mistopisy.cz: Černá hora, 2019. [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/1671/cerna-hora/pocet-obyvatel/>
- Paulat, V. (1999). *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. I. díl*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-006-5
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi: metody, ukazatele, využití v praxi*. (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5534-2
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. (2., aktualiz. vyd). Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6

Statistika přenocování [online]. Český statistický úřad: Statistika přenocování, 2019. [cit. 2019-015-03]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03&pvo=CRU03&str=v282>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. 2019 [cit. 2019-02-24]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=583414>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. 2019 [cit. 2019-02-26]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=612393>

VOCHOZKA, Marek., 2011 *metody komplexního hodnocení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3647-1

Zákony ČR [online]. Zakony-online.cz: Zákony, 2019. [cit. 2019-013-03]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/>

Zákon o evidenci tržeb [online] zakonyprolidi.cz: evidence tržeb [cit. 2019-015-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112>

Životní úroveň v ČR [online]. Mpsv.cz: Životní úroveň, 2019. [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/625>



## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

ČPP – čisté pohotové prostředky

ČPK – čistý pracovní kapitál

EBIT – provozní výsledek hospodaření

DL – dlouhodobý

KR - krátkodobý

ROS – rentabilita tržeb

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROCE – rentabilita úplatného kapitálu

Mil - milion

Kč – koruny české

Tzn – to znamená

Např - například

Tj – to je

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Čistý pracovní kapitál v tis Kč .....	54
Graf č. 2 - Čisté pracovní prostředky v tis Kč .....	55
Graf č. 3 - Rentabilita tržeb .....	56
Graf č. 4 - Rentabilita celkového kapitálu .....	57
Graf č. 5 - Rentabilita vlastního kapitálu.....	58
Graf č. 6 - Rentabilita investic .....	59
Graf č. 7 - Rentabilita úplatného kapitálu.....	60
Graf č. 8 - Běžná likvidita.....	62
Graf č. 9 - Pohotovná likvidita.....	63
Graf č. 10 - Hotovostní likvidita .....	64
Graf č. 11 - Obrat pracovního kapitálu.....	65
Graf č. 12 - Celková zadluženost .....	66
Graf č. 13 - Míra zadluženosti .....	67
Graf č. 14 - Úrokové krytí .....	68
Graf č. 15 - Doba splácení dluhů .....	69
Graf č. 16 - Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji .....	70
Graf č. 17 - Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem .....	71
Graf č. 18 - Obrat aktiv a dl. majetku.....	72
Graf č. 19 - obrat dl. majetku.....	73
Graf č. 20 - Doba obratu zásob .....	74
Graf č. 21 - Doba obratu pohledávek a závazků .....	76

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Kralickův quicktest doporučené hodnoty.....	20
Tabulka č. 2 - Hodnoty bankrotní model.....	42
Tabulka č. 3 - Hodnoty bonitní model .....	43
Tabulka č. 4 - Horizontální analýza dl. majetek .....	44
Tabulka 5 č. - Vertikální analýza dl. majetku.....	44
Tabulka č. 6 - Horizontální analýza oběžných aktiv .....	45
Tabulka č. 7 - Vertikální analýza oběžných aktiv.....	46
Tabulka č. 8 - Horizontální analýza pasiv .....	48
Tabulka č. 9 - Vertikální analýza pasiv .....	50
Tabulka č. 10 - Vertikální analýza tržby .....	51
Tabulka č. 11 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	51
Tabulka č. 12 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	52
Tabulka č. 13 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	52
Tabulka č. 14 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	53
Tabulka č. 15 - Čistý pracovní kapitál .....	53
Tabulka č. 16 - Čisté pracovní prostředky.....	54
Tabulka č. 17 - Rentabilita tržeb .....	55
Tabulka č. 18 - Rentabilita celkového kapitálu .....	56
Tabulka č. 19 - Rentabilita vlastního kapitálu .....	57
Tabulka č. 20 - Rentabilita investic.....	59
Tabulka č. 21 - Rentabilita úplného kapitálu .....	60
Tabulka č. 22 - Běžná likvidita .....	61
Tabulka č. 23 - Pohotová likvidita .....	62
Tabulka č. 24 - Hotovostní likvidita.....	63
Tabulka č. 25 - Obrat pracovního kapitálu .....	64
Tabulka č. 26 - Celková zadluženost.....	65
Tabulka č. 27 - Míra zadluženosti.....	66

Tabulka č. 28 - Úrokové krytí.....	67
Tabulka č. 29 - Doba splácení dluhů.....	68
Tabulka 30 č. - Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.....	69
Tabulka č. 31 - Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.....	70
Tabulka č. 32 - Obrat aktiv .....	71
Tabulka č. 33 - Obrat dlouhodobého majetku .....	71
Tabulka č. 34 - obrat dlouhodobého majetku .....	72
Tabulka č. 35 - Doba obratu zásob.....	74
Tabulka č. 36 - Doba obratu pohledávek.....	75
Tabulka č. 37 - Doba obratu závazků.....	75
Tabulka č. 38 - Změna provozního výsledku hospodaření.....	79
Tabulka č. 39 - Změna provozního výsledku hospodaření.....	79
Tabulka č. 40 - Změna ukazatelů rentability .....	80
Tabulka č. 41 - Změna ukazatele úrokového krytí.....	80
Tabulka č. 42 - Změna položky závazků.....	81
Tabulka č. 43 - Změna položky vlastní kapitál a cizí zdroje .....	81
Tabulka č. 44 - Změna ukazatele míry zadluženosti.....	82
Tabulka č. 45 - Změna ukazatele běžné likvidity .....	82
Tabulka č. 46 - Změna položky osobních nákladů v tis Kč .....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 .....	I
Příloha č. 2 .....	II
Příloha č. 3 .....	III
Příloha č. 4 .....	V

**Příloha č. 1**

AKTIVA					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	129 589	125 614	122 722	122 998	117 947
Pohledávky za upsaný základní kapitál					
<b>Dlouhodobý majetek</b>	125 649	121 484	117 505	114 345	95 063
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	28	0	9	42	25
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Ocenitelná práva	28	0	9	42	25
<i>Software</i>	28	0	9	42	25
<i>Ostatní ocenitelná práva</i>					
Goodwill					
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>					
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>					
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	125 621	121 484	117 496	114 303	95 038
Pozemky a stavby	121 800	118 929	115 869	112 808	93 242
<i>Pozemky</i>	1 386	1 386	1 386	1 386	421
<i>Stavby</i>	120 414	117 543	114 483	111 422	92 821
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	3 821	2 555	1 627	1 495	1 796
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>					
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>					
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby					
Podíly - podstatný vliv					
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					

**Příloha č. 2**

AKTIVA					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>3 793</b>	<b>4 082</b>	<b>5 190</b>	<b>8 541</b>	<b>22 549</b>
<b>Zásoby</b>	<b>578</b>	<b>616</b>	<b>746</b>	<b>988</b>	<b>988</b>
Materiál	56	25	41	155	165
Nedokončená výroba a polotovary					
Výrobky a zboží	522	591	705	833	823
<i>C.1.3.1. Výrobky</i>					
<i>C.1.3.2. Zboží</i>	522	591	705	833	823
<b>Pohledávky</b>	<b>2 125</b>	<b>1 744</b>	<b>1 965</b>	<b>2 219</b>	<b>6 220</b>
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	4 160
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>					
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	4 160
<i>Pohledávky - podstatný vliv</i>					
<i>Pohledávky - ostatní</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2 125	1 744	1 965	2 219	2 060
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	2 018	1 567	1 878	1 901	1 930
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>					
<i>Pohledávky - ostatní</i>	107	177	87	318	130
Stát - daňové pohledávky	2	12	1	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	82	114	34	265	77
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky	23	51	52	53	53
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
Ostatní krátkodobý finanční majetek					
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>1 090</b>	<b>1 722</b>	<b>2 478</b>	<b>5 334</b>	<b>15 341</b>
Peněžní prostředky v pokladně	309	271	188	364	531
Peněžní prostředky na účtech	781	1 451	2 290	4 970	14 810
<b>Časové rozlišení</b>	<b>147</b>	<b>48</b>	<b>26</b>	<b>112</b>	<b>335</b>
Náklady příštích období	3	7	4	14	1
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období	144	41	23	98	334

**Příloha č. 3**

PASIVA					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	129 589	125 614	122 722	122 998	117 947
<b>Vlastní kapitál</b>	62 728	60 658	59 768	57 277	55 278
<b>Základní kapitál</b>	92 000	92 000	92 000	92 000	92 000
Základní kapitál	92 000	92 000	92 000	92 000	92 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
Změny základního kapitálu					
<b>Ážio</b>	0	0	0	0	0
Ážio					
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací					
Rozdíly z přeměn obchodních korporací					
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací					
<b>Fondy ze zisku</b>	10 641	10 640	10 640	10 641	10 641
Ostatní rezervní fondy	10 590	10 590	10 590	10 590	10 590
Statutární a ostatní fondy	51	50	50	51	51
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	-36 779	-39 914	-41 982	-45 060	-45 364
Nerozdělený zisk minulých let					
Neuhrazená ztráta minulých let	-36 779	-39 914	-41 982	-42 873	-43 177
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	-2 187	-2 187
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	-3 134	-2 068	-890	-304	-1 999
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>					
<b>Cizí zdroje</b>	66 273	64 270	62 228	65 161	62 470
<b>Rezervy</b>	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Ostatní rezervy					
<b>Závazky</b>	66 273	64 270	62 228	65 161	62 470
<b>Dlouhodobé závazky</b>	56 204	55 947	48 436	31 483	49 141
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy					
Ostatní dluhopisy					
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	25 464
Dlouhodobé přijaté zálohy					



Závazky z obchodních vztahů	5 243	4 301	4 301	4 301	4 301
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Odložený daňový závazek	0	0	0	2 407	1 829
Závazky - ostatní	50 961	51 646	44 134	24 775	17 547
Závazky ke společníkům					
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky	50 961	51 646	44 134	24 775	17 547
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>10 069</b>	<b>8 323</b>	<b>13 792</b>	<b>33 677</b>	<b>13 329</b>
Vydané dluhopisy					
<i>Vyměnitelné dluhopisy</i>					
<i>Ostatní dluhopisy</i>					
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	3 024
Krátkodobé přijaté zálohy	27	31	8	25	208
Závazky z obchodních vztahů	1 931	2 736	2 114	2 051	948
Krátkodobé směnky k úhradě					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ostatní	8 111	5 556	11 670	31 601	9 149
Závazky ke společníkům					
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>					
Závazky k zaměstnancům	320	334	368	773	897
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	166	173	205	439	473
Stát - daňové závazky a dotace	222	90	228	333	495
Dohadné účty pasivní	9	9	10	10	10
Jiné závazky	7 394	4 950	10 859	30 046	7 274
<b>Časové rozlišení</b>	<b>588</b>	<b>686</b>	<b>726</b>	<b>560</b>	<b>199</b>
Výdaje příštích období	588	448	540	412	117
Výnosy příštích období	0	238	186	148	82

**Příloha č. 4**

Výkaz zisku a ztrát					
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	10 449	10 443	11 782	12 456	16 125
Náklady vynaložené na prodané zboží	7 753	8 374	9 465	10 313	10 541
Obchodní marže	2 696	2 069	2 317	2 143	5 584
Výkony	14 942	16 770	19 054	19 929	22 320
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	14 942	16 770	19 054	19 929	22 320
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	6 145	7 925	8 518	8 746	7 689
Spotřeba materiálu a energie	3 569	3 516	4 154	3 868	3 705
Služby	2 576	4 409	4 364	4 878	3 984
Přidaná hodnota	11 493	10 914	12 853	13 326	20 215
Osobní náklady	5 649	6 210	6 789	9 246	15 652
Mzdové náklady	4 210	4 630	5 105	7 007	12 062
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 424	1 572	1 678	2 239	3 590
Sociální náklady	15	8	6	0	0
Daně a poplatky	197	158	194	142	155
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 767	5 195	4 370	3 780	3 549
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	90	18	41	0	9 000
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	90	18	41	0	9 000
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	39	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	39	0	0	16 655
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	-468	280	171	3	-4 339
Ostatní provozní výnosy	186	916	26	39	4 866
Ostatní provozní náklady	41	82	107	22	4 448
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-439	-116	1 290	173	-1 884
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0

Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	30	0	0	2	0
Nákladové úroky	2 442	1 681	1 881	4	338
Ostatní finanční výnosy	0	0	28	11	11
Ostatní finanční náklady	284	272	325	266	366
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-2 696	-1 952	-2 177	-257	-693
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3 135	-2 068	-887	-84	-2 577
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	3	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	578	220
- splatná	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	578	220
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-3	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-3 135	-2 068	-890	-304	-1 999